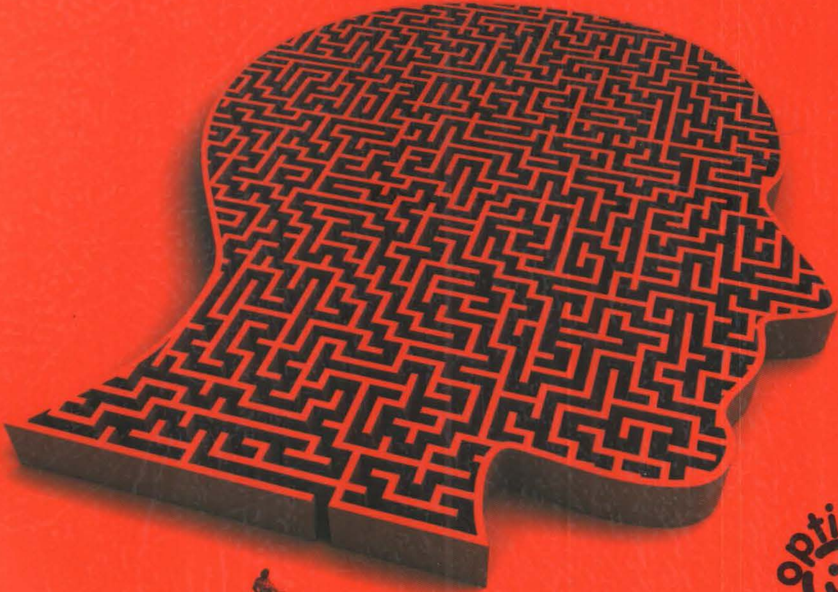
DR. HAKAN KARABACAK

DR. HAKAN KARABACAK

OYUNLAR BAŞLASIN

OYUNLAR BAŞLASIN

STRATEJİK DÜŞÜNCE İÇİN AKIL OYUNLARI







Oyunlar başlasın!
Ve alkış sesleri...

Genelde "Oyunlar başlasın!" hitabından sonra tribünlerdeki heyecanlı kalabalık arenaya giren gladyatörleri veya atlı arabaları coşkuyla alkışlar. Sonra savaş oyunları başlar ve arenada stratejiler konuşur.

Oyun ve stratejilerin buluştuğu bir diğer arenaysa bu elinizde tuttuğunuz kitap. Bu bir akıl oyunları kitabı mı? Evet. Bu bir strateji kitabı mı? Yine güçlü bir evet!

OYUNLAR BAŞLASIN

STRATEJİK DÜŞÜNCE İÇİN AKIL OYUNLARI

Dr. HAKAN KARABACAK



ISBN 978-605-2202-21-0

Optimist Yayın Grubu San. ve Tic. Ltd. Şti.
Sertifika no. 11971
Telefon 0216 481 29 17-18
Faks 0216 521 10 64
e-posta: optimist@optimistkitap.com
www.optimistkitap.com
facebook.com/optimistkitap
twitter.com/optimistkitap
www.youtube.com/OptimistKitap
www.optimistkitapblog.com

Optimist yayın no. : 469
Konu : İş-Yönetim
Yayına hazırlayan : Çiğdem Zeynep Aydın

Basım : Haziran 2018, İstanbul
Düzelti : Esen Güray
Düzenleme ve
Kapak Tasarım Mebruke Bayram
Baskı ve cilt Karist Baskı Çözümleri
Sertifika no. : 22827
Yeşilköy Mah. AHVL Cad.
EGS Business Park, B2 Blok, No:8/20
34149 Bakırköy/İstanbul
Tel: 0212 465 92 48

İÇİNDEKİLER

SAHNE 7

AÇILIŞ TÖRENİ 9

Stratejik Düşünce Altyapısı I:
DEDEKTİF GİBİ DÜŞÜNÜN 15

1 Atletizm Şampiyonası 27
2 Akrabalar Buluşması 29
3 İhtiyar Adam 31
4 Yeni Asansörler 33
5 Karlı Gözlük 35
6 Ağaçlı Yol 37
7 Padişah Çarşıda 39
8 Büyük Şamdan 41
9 Banyodaki Cinayet 43
10 Gelsin Çaylar 45
11 Unutulan Kitap 47
12 Rüyalar Âlemi 49
13 Yılbaşından Bugüne 51
14 Göçmen Kuşlar 53
15 Doğum Günü 55
16 Yukarı Mahalle 57

17 Parmak Patates 59
18 Yayla Evi 61
19 Saat Kaç? 63

Stratejik Düşünce Altyapısı II:
ZİHİNSEL KALIPLARA HAPSOLMAYIN 65

20 Bavul Ticareti 80
21 Oturma Düzeni 82
22 Göller Bölgesi 83
23 Dolmuşta Matematik 85
24 Ziyaretçiler 87
25 Satranç Turnuvası 89
26 Cuma Akşamı 91
27 Cumartesi Sabahı 93
28 Limonata Şişesi 95
29 Anaokulu 97
30 Einstein'ın Evreni 98
31 Hatalı Eşitlik 99
32 Kolay mı? 100
33 Zor mu? 101
34 İki Ekleme 102
35 Bakış Açısı 103
36 Birer Kez 104

Stratejik Düşünce Altyapısı III:
SEZGİLERİNİZE GÜVENİN, DÜZENLERİ KEŞFEDİN 107

37 Kazanç Hesabı 120
38 Sıralı Kitaplar 121
39 Renkli Kartlar 122
40 Cumartesi 123
41 Beş Rakam 124
42 Birden Ona 125
43 Semboller 127
44 Beyaz Atlı Süvariler 129
45 Bir Tuhaf Seri 130
46 Kenarlardan Ortaya 132

47 Michelin Yıldızı 134
48 Dört Sayılı Meyve 136
49 Karlı Plakalar 138
50 İlkler ve Sonlar 140
51 Üç Sayılık Seri 141
52 Kardeş Soru 143
53 İlk Bakışta 145
54 Bu Nasıl Bölme? 147

Stratejik Düşünce Altyapısı IV:
MANTIĞINIZI YANINIZDAN AYIRMAYIN 149

55 Keşke 159
56 Keşif Paradoksu 160
57 Bir Garip Şehir 162
58 Kim Haklı? 163
59 Doğru mu? 164
60 Yanlış mı? 166
61 İhtimal Hesabı 167
62 Sekiz Litre 169
63 Doğru Tercih 170

Stratejik Düşünce Altyapısı V:
PROBLEMLERLE YÜZLEŞİN 173

64 Üç Fark 186
65 Sabun Kalıbı 187
66 Yanlış Hesap 189
67 Geleceğe Yolculuk 191
68 Kamyon Arkası 193
69 Çalar Saat 195
70 Şifre 196
71 İki Arkadaş 197
72 Kaç Kişi Bindi? 198
73 Konuşma Süresi 199
74 Karıncalar 200
75 Meyveli Terazi 201
76 XYZ 203

77 Öyle Bir Sayı 204
78 Sıfırdan Dokuza 206
79 Tersine Çevir 207
80 Sıfırlar ve Birler 208
81 Sihirli Sayı 209
82 Kök Asallar 211
83 Sonsuza Kadar 213
84 İkiz Asallar 215
85 Asallardan Üçgen 217
86 Çift Sayılar 219
87 En Büyük Asal 221

Stratejik Düşünce Altyapısı VI:
BULMACA ÇÖZÜN 223

88 Seyahat Planı (1) 234
89 Seyahat Planı (2) 235
90 Meyve Kasası (1) 236
91 Meyve Kasası (2) 237
92 Gözlem Kulesi (1) 238
93 Gözlem Kulesi (2) 240

Stratejik Düşünce Altyapısı VII:
SATRANÇ OYNAYIN 241

94 Çaturanga 254
95 Türk 256
96 Simultane ve Körleme 258
97 Polgár Kardeşler 260
98 İlk Şampiyon 262
99 Son Şampiyon 264

ÇÖZÜMLER 267

KAPANIŞ TÖRENİ 301

KAYNAKÇA 302



SAHNE

Stratejik düşünceye her alanda ihtiyaç var. Neredeyse her önemli kararımızın altında onun imzası bulunuyor. Hedefler koyabilmemizi ve bunları gerçekleştirebilmemizi sağlayan onun ta kendisi.

Bu kitap stratejik düşüncenin zihinsel altyapısına, temeline iniyor. Cevabını aradığı sorular şunlar:

Sağlam bir stratejik düşünce, nasıl bir zihinsel altyapı veya temel üzerine inşa edilmeli?

Bu zihinsel altyapı nasıl güçlendirilebilir?

Kitap, sağlam bir stratejik düşünce altyapısı için dedektif gibi düşünün; zihinsel kalıplara hapsolmayın; sezgilerinize güvenin, düzenleri keşfedin; mantığınızı yanınızdan ayırmayın; problemlerle yüzleşin; bulmaca çözün ve satranç oynayın diyor.

Zihinsel altyapının unsurlarına daha yakından bakmak ve bu temeli sağlamlaştırmak için akıl oyunlarına yer veriyor. Siz soruları çözdükçe stratejik düşüncenin temelini keşfedecek ve sağlamlaştıracaksınız. Akıl oyunlarıyla güçlendirdiğiniz zihinsel altyapının üzerine istediğiniz yükseklikte bir stratejik düşünce inşa edebilirsiniz.

Bu kitabın nihai hale gelmesinde değerli katkılarını sunan Dr. Remzi Can Samsun'a ve kitabın okuyucuya ulaşmasını sağlayan Optimist Yayın Grubu çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Mart 2018
Dr. Hakan Karabacak



AÇILIŞ TÖRENİ

Oyunlar başlasın! Ve alkış sesleri…

Genelde "Oyunlar başlasın!" hitabından sonra tribünlerdeki heyecanlı kalabalık arenaya giren gladyatörleri veya atlı arabaları coşkuyla alkışlar. Sonra savaş oyunları başlar ve arenada stratejiler konuşur.

Oyun ve stratejilerin buluştuğu bir diğer arenaysa bu elinizde tuttuğunuz kitap. Bu bir akıl oyunları kitabı mı? Evet. Bu bir strateji kitabı mı? Yine güçlü bir evet! Peki, bunlar nasıl bir araya geldi?

Strateji ve oyunun, bu kitapta buluşmasını toplam üç evrede anlatacağım. Birinci evrede stratejik düşünce kavramına değinmeliyim. Öncelikle bu arkadaşı bir aile fotoğrafının içine alalım. Kimler yok ki bu fotoğrafta; strateji var, sonra stratejik planlama, stratejik yönetim… Geniş bir aile…

Ailenin yaşlı büyükbabası strateji… Milattan önceki yüzyıllarda Yunanistan'da doğmuş. O zamanlarda *strategía* veya *strategiké* gibi isimlerle anılıyormuş. İsmi *bir komutanın sanatı veya yeteneği* gibi anlamlara geliyormuş. Strateji kelimesi, köklerine uygun olarak yüzyıllar boyunca askeri alanın dışına çıkmamış, çıkamamış.

Strateji, geçtiğimiz yüzyılda yönetim biliminin gelişmesiyle birlikte bu alana da girmiş ve orada kocaman, sevgi dolu bir aileye kavuşmuş. Böylece hayatı yeni bir anlam kazanmış. Strateji ismi artık uzun vadeli bir hedef ve ona ulaştıracak bir hareket planıyla birlikte anılıyor. Strateji bunlarla birlikte var oluyor. Hele bir de hareket planını uygulamak için kaynaklar seferber edilmişse o zaman strateji canlılık kazanıyor.

Bir de *stratejik* kelimesi var. Stratejik düşünceden önce biraz bundan da bahsetmek gerekiyor. Hangi alanda kullanılırsa kullanılsın "bir amaca ulaşmaya yardımcı olan, bir amaca hizmet eden" anlamlarına geliyor. Birkaç basit örnek vereyim:

Bir tepenin ele geçirilmesi; askeri amaçlara hizmet ediyorsa o tepe, stratejik öneme sahip bir tepe olarak nitelendirilebilir. Bir cümlenin sarf edilmesi; politik amaçlara ulaşmak için önemliyse o cümle, stratejik önem taşıyan bir cümle olabilir. Bir planlama faaliyeti; iş amaçlarına ulaşmaya yardımcı oluyorsa, o faaliyet stratejik planlamaya dönüşebilir.

Şimdi gelelim stratejik düşünceye... Yukarıdaki akıl yürütmeyle otomatik olarak şu sonuca varıyoruz: Bir düşünce, amaca ulaşmaya yardımcı oluyor veya buna hizmet ediyorsa, o stratejik düşünce olarak adlandırılabilir.

Her şey bir düşünceyle başlar. Bu yüzden stratejik düşünce, strateji ailesinin özü, çekirdeğidir. O yoksa stratejik plan, stratejik yönetim de var olamaz.

Stratejik düşünce sürekli uyanıktır; hiç durmadan çalışır, çabalar. O, karar ortamı sürekli değişirken, çevrede öngörülemeyen gelişmeler olurken özgün stratejiyi bulma arayışındadır. Böylece değişim ve dönüşümler karşısında hızlı ve yaratıcı çözümler geliştirmeye imkân verir.

Onun sıra dışı, yaratıcı ve yenilikçi bir tarzı vardır. Stratejik düşünce ortaya çıkan sorunlara çözüm bulmak, rekabetçi avantajı korumak veya artırmak için farklı perspektiften bakar; açık uçlu düşünür; serbestçe hayal eder.

Karar ve politika alanını gözden geçirir; olabilecek ihtimalleri hesaba katar; öncelikleri belirler; uygun hedef ve bununla uyumlu hareket planı ortaya koyar.

Fırsat ve riskleri, güçlü ve zayıf tarafları ortaya çıkarır; bunları geniş bir bakış açısıyla analiz eder; eylemlerin başkaları üzerinde bırakabileceği olası etkilerini de hesaba katar.

Bugünden daha iyi olacak bir gelecek tasarlar fakat sadece ona odaklanmaz. Daha iyi kararlar verebilmek üzere dünü, bugünü, geleceği birlikte değerlendirir.

Stratejik düşünce budur işte. Onun aklı fikri stratejidedir; düşüncesine hep strateji katar, her şeye stratejik bakar.

İlk evrede stratejik düşünceye değinmiş oldum. İkinci evrede stratejik düşünce altyapısının unsurlarından bahsedeceğim. Stratejik düşüncenin anatomisini çıkaracağım. O da ne demekmiş?

Kolay canım; stratejik düşünceyi şimdi de bir ev olarak hayal edin. Bu ev nasıl bir temel üzerine kurulmalı? Evin altyapısını oluşturan bu temelde sağlam sütunlar, direkler olmalı ki üzerine inşa edilen ev de sağlam olsun, değil mi?

Aşağıda stratejik düşünce altyapısının unsurlarını görüyorsunuz:



Tüm bu unsurlara kitabın içinde ayrıntılı olarak yer veriyorum. Her başlıkta her birinin neden stratejik düşünce altyapısının bir unsuru olması gerektiğinden bahsediyorum. İyi haber şu: Unsurları, bir strateji dersine çevirmeden ve bölümlerin eğlencesini kaçırmadan anlatmaya çalıştım.

Gelelim üçüncü evreye... Burada hazırladığım akıl oyunları arenaya çıkıyor. Stratejik düşünce altyapısıyla akıl oyunlarının bağlantısı nedir?

Cevap çok basit: Stratejik düşünce evinin temeli, stratejik düşünce altyapısıydı. Akıl oyunları da bu stratejik düşünce altyapısının taşları, tuğlaları. Altyapıyı örüp inşa ediyorlar. Siz soruları çözdükçe stratejik düşünce altyapınız daha güçlü ve sağlam olacak. Sorularla güçlendirdiğiniz altyapının üzerine istediğiniz yükseklikte bir stratejik düşünce inşa edebilirsiniz.

Ünlü ressam Picasso, "bilgisayarlar işe yaramaz, size sadece cevapları verebilirler" derken soru sormanın önemini harika bir biçimde ifade ediyor. Gerçekten de bilgisayarlar soru soramaz. Onlar cevap verirler. Fakat hakkını vermem lazım, bu cevap verme işini gerçekten çok iyi başarıyorlar. Artık birçok şeyi önümüzde hazır bulduğumuz, bizim yerimize düşünenlerin çoğaldığı, otomatikleşmenin arttığı bir devirde yaşıyoruz.

Elbette bunda internetin çok büyük payı var. O, çoğu zaman bizim yerimize düşünüveriyor. Komik bir hikâye vardır hani; genç arkadaşlardan biri demiş ki: "Dün akşam evde internet kesildi; ailemle görüştüm, gerçekten iyi insanlarmış" Mübalağa sanatı işte... Hele bir de sosyal medya yok mu? Önce yaşantımıza sosyal medyayı aldık. Sonra sosyal medya, yaşantımızı aldı. Artık paylaşmak, yaşamanın önüne geçti, geçecek. Devir hızla değişiyor. Fakat düşünmeye ve stratejik düşünceye ihtiyacımız hiç eksilmiyor hatta daha da artıyor.

Böyle bir devirde zihni sorularla tanıştırmak, meşgul etmek sizi farklılaştırabilir.

Bu kitaptaki akıl oyunları ve sorular, nihayetinde stratejik düşüncenin varlığına hizmet ediyor. Onlar aslında evrensel bir gerçekliği, hepimizin bildiği temel bir düsturu haykırıyor: En iyi yaparak öğrenilir!

"Dedektif gibi düşünün" diyorum ya bunu söylemem yeterli değil; sorulara bakmanız yararlı olur. Onlar size dedektif gibi düşünmenin ipuçlarını verecek ve zihninizi bir dedektif gibi çalıştıracak.

"Zihinsel kalıplara hapsolmayın" diyorum ya işte bu sorular karşınıza çıkabilecek zihinsel kalıplar konusunda size fikir verecek ve bu zihinsel kalıplara hapsolmamanın anahtarını gösterecek.

"Sezgilerinize güvenin, düzenleri keşfedin" diyorum ya işte bu sorular sezgilerinizin harekete geçmesi için gereken enerjiyi sağlayacak, "sırada ne var" sorusuna vereceğiniz cevaplarla düzenleri keşfetmenize yardımcı olacak.

"Mantığınızı yanınızdan ayırmayın" diyorum ya işte bu sorular analitik ve sistematik düşünebilmenin, mantığınızı saf biçimde kullanabilmenin yollarını size gösterecek.

"Problemlerle yüzleşin" diyorum ya işte bu sorular sizi problem âleminin içine çekecek; onların üstesinden gelmek için çaba gösterebilmeniz ve akıllıca çözümler bulabilmeniz için ruhunuzu ısıtacak.

"Bulmaca çözün" diyorum ya işte bu sorular analitik düşüncenizi harekete geçirecek; sistematik düşünebilmenizi ve olabilecek ihtimalleri hesaba katmanızı sağlayacak.

"Satranç oynayın" diyorum ya işte bu sorular her büyük stratejistin karar alırken, satrancın ruhuna uygun olarak, aslında bir strateji oyunu oynadığını gösterecek.

Stratejik düşünce altyapısının unsurlarına ilişkin anlatımın ve peşinden gelen soruların aslında tek bir amacı var: Stratejik düşünmeye uygun bir zihin yapısı inşa etmek; kısacası stratejik aklı geliştirmek.

Eğitimci ve yazar Adolf Berle, "Soru sorma bilim ve sanatı, bütün bilgilerin kaynağıdır" der. Bu sorular da nihayetinde stratejik düşünceyi özümsemenize katkı sağlayacak.

Ayrıca konu sorulardan açılmışken size birkaç iyi haberim var. İlk olarak soruların çoğu için kalem ve kâğıda ihtiyacınız yok. Hoş vakit geçirmek için sadece bu kitabı yanınıza almanız yetecek gibi görünüyor. İkinci olarak soruları kuru kuru sormak istemedim. Bazen bir tutam edebiyat parçalayıp soruların üzerine serptim; ilgi çekici bilgilerle hafif kızarttığım sorular da oldu, besin değerini öldürmemek için çiğ servis ettiğim sorular da... Fakat neredeyse tüm malzemeleri strateji tavasında erittim; hikâyelerle, fıkralarla, yaşanmış ilginç olaylarla, ayrı anlatım tarzlarıyla her bölüme farklı bir lezzet, bir parça eğlence katmaya çalıştım. Böylece tabakların tümündeki konu ve soruların bitmesini istedim.

Stratejik düşünceden başlayıp sorularda sona eren üç evreli anlatımın da sonuna geldim. Kitabın sistematiğinden de biraz bahsetmek istiyorum.

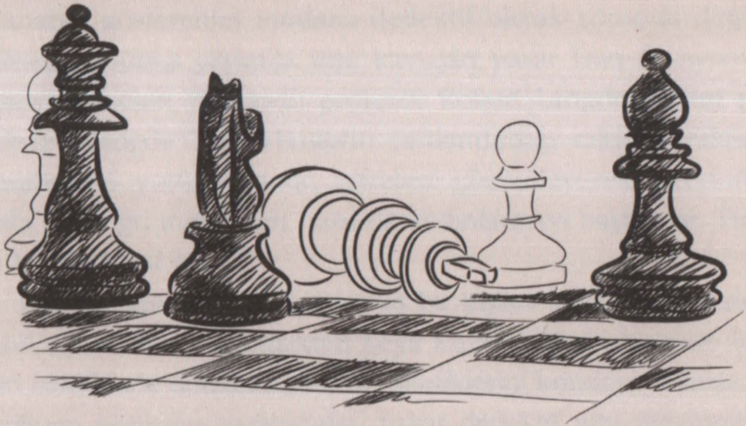
Bu kitapta stratejik düşünce altyapısının her bir unsuruna ayrılmış toplam yedi bölüm bulunuyor. Her bölümün ayrı bir ruhu var. Giriş kısmında öncelikle bu ruha uygun olarak temel unsuru açıklıyorum. Bu açıklamalarda temel unsurları hem gerçek hem de mecazi anlamda kullandığımı göreceksiniz. Örneğin bulmaca ve satrancın sadece bir oyundan ibaret olmadığını vurguluyor, bunların günlük yaşama ve stratejik düşünceye yansımalarını açıklıyorum. Ayrıca her bölümde özellikle iş dünyasından stratejik düşünce örneklerine yer veriyorum.

Açıklama ve örneklerin ardından stratejik düşünce altyapısının temel unsurlarıyla ilgili sorular geliyor. Soruların cevaplarıysa kitabın sonunda yer alıyor. Cevaplara da mutlaka bir göz atmanızı öneririm. O halde şimdi...

Oyunlar başlasın!

STRATEJİK DÜŞÜNCE ALTYAPISI - I

Dedektif Gibi Düşünün





Bir dedektifi iş başında kanlı canlı görmemiş olabilirsiniz. Fakat roman, hikâye veya televizyon ekranlarından nasıl çalıştığını anımsarsınız. Dedektif denilince aklıma palto, şapka ve pipo geliyor; bir de büyüteç tabii. Örneğin Arthur Conan Doyle'un Sherlock Holmes karakteri; Agatha Christie'nin hikâyelerindeki meşhur dedektifi Hercule Poirot...

Genellikle bir problemi birçok alanda sahip olduğu bilgiyle çok yönlü biçimde ele alır ve küçük ipuçları arasında beklenmedik bağlantılar kurarak çözüme kavuştururlar. Bu mahareti gösterenler mutlaka dedektif olmak zorunda değil. Örneğin Dünya çapında üne kavuşan yazar Dan Brown'un romanlarındaki Harvardlı profesör Robert Langdon; hani şu beyaz perdede Tom Hanks'in canlandırdığı sakin karakter. Sembolleri yorumlayarak, şifreleri çözümleyerek üzerinde kafa yorduğu meseleleri nasıl da aydınlatmayı başarıyor. Tıpkı bir dedektif gibi...

Dünya çapında üne kavuşmuş bu kişiler hayali karakterler tabii. Okumaktan, izlemekten keyif alabileceğimiz biçimde üstün niteliklerle donatılmışlar. Bu niteliklerini kriminal vakalarda kullanıp harikalar yaratıyorlar. Fakat dedektif gibi düşünmek

için illa ki cinayet vakalarıyla mı uğraşmak lazım canım; bizim de kendimize göre vakalarımız yok mu?

Hangi meslekten olursak olalım bazen bir meselenin nereden çıktığını bulmaya, bir hatanın nedenini çözmeye çalışıyoruz; bir işi nasıl daha iyi, daha güzel yapabileceğimizi keşfetme çabasına giriyoruz. Eminim hayatınızda bu tür örneklerin binlercesini bulursunuz. Ben de Petrocelli dizisinden bir hikâyeyi örnek vereyim.

Petrocelli, 1970'li yıllarda gösterime girmiş. Hatta TRT'de "Söz Savunmanın" ismiyle yayımlanmış ve büyük beğeni toplamış. İtalyan asıllı Amerikalı avukat Petrocelli'nin başından geçen hikâyeleri anlatıyor. Zekice yaklaşımı, akıl yürütme biçimi ve sunduğu farklı bakış açısıyla aldığı tüm davaları kazanmayı bilmiş. Biri hariç; işte bu hikâye kaybettiği o davayla ilgili.

Sahne bir mahkeme salonunda geçiyor. Müvekkili ünlü bir futbolcu... Karısını öldürmekle suçlanıyor. Futbolcu yakalanmış ama karısının cesedi ortada yok. Petrocelli savunmasında futbolcunun suçsuz olduğu konusunda jüriyi ikna etmeye çalışır:

"Sayın Jüri, müvekkilimin suçsuz olduğu konusunda sizi temin ederim. Siz de bana hak vereceksiniz. Bakın, şimdi 1'den 10'a kadar sayacağım ve müvekkilimin öldürdüğü iddia edilen karısı bu kapıdan içeri girecek; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10."

Jüri, yargıç ve mahkeme salonundakilerin bakışları bir anda kapıya yönelir. Ancak kapıdan giren yok. Jürinin merakla baktığı Petrocelli son sözünü söyler: "Gördünüz mü? Siz de kadının aslında öldüğüne inanmıyorsunuz. Hepiniz dönüp içeri girecek mi diye baktınız? Vicdanınızın sesini dinlemenizi talep ediyorum."

Bu savunma sonrasında jüri vereceği kararı görüşmek üzere toplantıya geçer. Petrocelli davanın lehine sonuçlanacağından emindir. Jüri kendi içindeki görüşmeyi tamamladıktan sonra kararını açıklar ve ünlü futbolcunun suçlu olduğuna hükme-

der. Petrocelli duruşma sonrasında şaşkınlıkla jürinin yanına gider ve jüri başkanına nasıl böyle bir karara vardıklarını sorar: "10'a kadar saydım ve siz de diğer üyeler gibi kapıya baktınız. Neden böyle bir karara vardınız?"

Jüri başkanı gülümseyerek cevap verir: "Siz dersinizi çok iyi çalışmışsınız Bay Petrocelli. Ancak aynı şeyi müvekkiliniz için söyleyemeyeceğim. Doğru, o anda hepimiz kapıya baktık. Ancak mahkeme salonunda kapıya dönmeyen tek kişi vardı. O da müvekkilinizdi."

Jüri başkanı bir dedektif değildi. Fakat bir dedektif gibi düşündü; herkesin kapıya baktığı bir anda, gözü sanık sandalyesinde oturan futbolcunun üzerindeydi. Onun göstereceği tavrı gözden kaçırmadı ve analitik bir yaklaşımla meseleyi çözümledi. Bir dedektif gibi düşünme becerisi hepimiz için önemli. Peki, nedir dedektif gibi düşünmek? Bir dedektif nasıl düşünür?

Dedektif sözcüğü Fransızca "détective" kelimesinden dilimize geçmiş. Aynı kökten gelen Fransızca "détecter" bulup ortaya çıkarmak, keşfetmek gibi anlamlara geliyor. Öyleyse ortaya çıkarmak veya keşfetmek için nasıl düşünmek gerekir? Araştırmacı, sorgulayıcı, analitik ve çözümleyici biçimde...

Dedektif gibi düşünmek, ele aldığımız meseleyi parçalara ayırarak analiz etmeyi, eldeki bilgi ve veriler arasındaki bağlantıyı çözümlemeyi, neden-sonuç ilişkisini keşfetmeyi, tüm bunları yaparken de büyük resmi gözden kaçırmamayı gerektirir. Bu düşünme sürecinde uyanık bir bilinç, iyi bir dikkat ve mantıklı çıkarımlar size eşlik eder.

Önemli bir nokta daha var: Dedektif gibi düşünürken olabilecek tüm ihtimalleri gözden kaçırmamak... Bu süreçte ayrıntılara odaklanan, küçük ihtimalleri dikkate alan bir zihin yapısı inşa etmek önemli... Böylece dikkatli araştırmalar, iyi analizler ve tutarlı çözümlemeler yapılabilir. Ayrıca bu süreçte ihtimalleri hesaba katmanızın önündeki en büyük engel, birtakım ön kabuller ve üzerine düşünülmemiş yargılar olacaktır. Dedektif

gibi düşünme sürecinin sağlığı için önyargılardan zihni arındırmak gerekiyor. İhtimalleri gözden kaçırmamanın önemine ikinci bölümde de ayrıca değineceğim.

Şimdi, yukarıda değindiğim konuları biraz somutlaştırmak için zihnin dedektif gibi çalışmasına olanak sağlayacak bir soru sorayım. Cevaba ulaşırken yaptığımız analizin ve çözümlemenin üzerinden birlikte geçelim:

> Hikâyemiz 1991 yılında geçiyor. Sabah güneşi, gece yağan yağmurla yıkanan bahçede yeşilin tüm tonlarını ortaya çıkarmış. Kuşların neşeli cıvıltıları, daldan dala alelacele zıplamaları, ılık bahar havasının getirdiği çimenlerin taze kokusu… Doğa adeta şarkısını söylüyor, dans ediyor.
>
> Hikâyemizin kahramanı İhsan Bey'in daima kayıtsızca gelip geçtiği bahçesini bu defa seyre dalmasının nedeni, neredeyse bir saattir şoförünü bekliyor olması. Genellikle vaktinden önce gelip bekleyen genç adam, bugün görünürlerde yok. İhsan Bey şoförünü aramak için elini birden ceket cebine götürüyor fakat cep telefonunun daha icat edilmediğini hatırlıyor; "çıksın ilk ben koyacağım cebime" diye düşünüp dururken tatlı dilli komşusu Süleyman Bey'i yanında buluyor. Emekli Süleyman Bey de konuşacak adam arayışında zaten. İki komşunun eşsiz doğaya eşlik eden hoşsohbetiyle zaman artık daha hızlı geçiyor.
>
> Bir süre sonra araç nihayet ufukta beliriyor. Uzaktan İhsan Bey'in beklediğini gören şoförü seri biçimde evin bahçe kapısına yanaşıyor ve kapıyı açmak için araçtan fırlıyor. İhsan Bey bir terslik olduğunu düşünerek tatlı sert bir tonla "neden geç kaldın!" diye çıkışıyor genç adama. Şoförü şaşkınlıkla "hayır efendim, zamanında gelmeye çalıştım" diyecekken olan biteni izleyen Süley-

man Bey, İhsan Bey'e bir soru soruyor. Böylece her şey aydınlığa kavuşuyor.

Sizce Süleyman Bey'in sorusu neydi ve bu olay hangi mevsimde yaşanmış olabilir?

Süleyman Bey'in sorusu sonsuz ihtimaller diyarından gelmiş gibi görünüyor ama görünüşe aldanmayın. Bu kolay bir soru. Yaşanan ve söylenenleri tek tek analiz edelim ve bir çözüme ulaşmaya çalışalım. İhsan Bey "neden geç kaldın" diye soruyor; şoförüyse "zamanında geldim" diye cevap veriyor. İhsan Bey ve şoföründen birini haklı diğerini haksız kabul etmeliyiz. İkisinden birinin doğru söylediğini kabul etmezsek cevabı kesin bir soru elde edemeyiz.

Her ikisi de doğru söylüyorsa geriye tek bir ihtimal kalıyor: İkisinin saati farklı zamanı gösteriyordu. O halde "ikisi arasında saat bilgisini farklılaştıran neydi" sorusuna cevap aranmalıdır. Analize devam edelim.

İhsan Bey önce geldiğine göre saati şoföründen neredeyse bir saat geride olmalı. Bunun nedeni İhsan Bey'in saatinin geri kalmış veya durmuş olması olabilir. Fakat "bu olay hangi mevsimde yaşanmıştır" sorusu saatlerin değişmesiyle mevsim arasında bir bağlantı kuruyor. Bu durumda Süleyman Bey'in her şeyi aydınlığa kavuşturan sorusu "saatini geri aldın mı" olmalıdır. Saatler sonbaharda geri alınır. Gördüğünüz gibi hikâyedeki parçaları tek tek ele alıp sorgulayıcı bir bakış açısıyla analiz ederek bir çözümleme yaptık. Kısacası bir dedektif gibi düşünerek sonuca ulaştık.

Şimdi kısaca toparlayıp bir sonraki aşamaya geçelim. İhtimallere açık, araştırmacı, sorgulayıcı, analitik ve çözümleyici düşünme, dedektif gibi düşünmenin zihinsel kodları olarak nitelenebilir. Stratejik düşüncenin kendine has bir yazılımı var ve bu kodlar stratejik düşünce yazılımının yapıtaşlarını oluşturuyor.

Bir de tersinden düşünelim. Stratejik düşüncenin niteliklerini hatırlayın. Sürekli değişen koşullar karşısında en iyi stratejiyi bulmak için devamlı düşünen, araştıran, sorgulayan, yaratıcı çözümler geliştirmeye çalışan, geniş bir perspektiften bakan, farklı ihtimalleri hesaba katan, fırsatları, riskleri keşfeden, değerlendirmelerini zaman ve mekânlar arasında çok boyutlu yapan bir düşünceden bahsetmiştik.

Durum böyleyken ihtimalleri göz ardı eden, araştırmacı ve sorgulayıcı olmayan, analitik düşünemeyen, çözümleme becerisi bulunmayan bir zihin nasıl stratejik düşünme becerisine sahip olabilir? Bu gerçekten imkânsız görünüyor. Gerçekten de stratejik düşünmek için dedektif gibi düşünmek şart görünüyor.

Dedektif gibi düşünen bir zihnin takım çantasındaki en önemli aletler “neden” ve “nasıl” soruları olmalı. Bunlar eldeki verileri analiz etmeye ve parçalar arasındaki bağlantıyı çözümlemeye uygun sorular. Stratejik düşünceyi bu sorularla kolayca harekete geçirebilirsiniz.

Örneğin mülakatlarda adaylara sık sorulan bir soru vardır: Sizi neden işe alalım? Bu soruya verilen cevabın mülakat sürecinin sonucu üzerinde etkisi büyüktür. Çünkü bu soru stratejik bir sorudur. Diğer bir ifadeyle işverenin amacına hizmet eden, ona ulaşmasına yardımcı olması beklenen bir sorudur. İşverenin amacının adayın işe uygunluğunu araştırmak ve analiz etmek olduğunu hatırlayalım.

Bu stratejik soruya verilecek cevap da stratejik olmalıdır. İşe başvuran adayın amacı açılan pozisyonu kapmak olduğuna göre, adayın cevabı da bu amaca hizmet etmelidir. Kısaca stratejik bir soruya, stratejik bir cevap verilmelidir.

Mülakata giren adaylar gelebilecek sorulara karşı genellikle önceden hazırlıklı olur. Öncesinde hazırlık yapmazsa düşünmeyi mülakata bırakmış olur. Mesela aday “sizi neden işe alalım” sorusuna “benim işe ihtiyacım var” gibi bir cevap verme-

melidir. Gerçek cevap bu olabilir fakat daha incelikli bir cevap için adayın bir dedektif gibi düşünmesi gerekir.

Bu soruyla muhatap olan aday, kendi becerilerini başvurduğu pozisyon için aranan becerilerle birlikte analiz etmeli, ikisi arasında bağlantı kurmalı ve bazı çıkarım ve çözümlemeler yaparak işe uygunluğunu ortaya koyabilmelidir. Mülakatta bu soru adayın karşısına "bize nasıl değer katabilirsin" biçiminde de çıkabilirdi. Gördüğünüz gibi "neden" veya "nasıl" sorularıyla adayın bir dedektif gibi düşünmesinin önü açılmış oldu.

Bu sorular aklınıza gelebilecek her alanda dedektif gibi düşünmenin yolunu açabilir. Örneğin iktisat alanında... İktisatçı Dr. Mahfi Eğilmez blogunda "Ekonomide Analitik Düşünme Dersleri" başlıklı bir yazı dizisi kaleme almıştı. Ekonomik bir olayın nedenini bulmaya çalışırken, olay yeri incelemesi yapan bir dedektif gibi düşünmekten bahsediyor. Orada geçen bir ifadesini aşağıda görebilirsiniz:

> Ekonomik olayın nedenini bulmaya çalışan iktisatçı, olay yeri incelemesi yapan bir dedektif ya da adli tabip gibi hiçbir veriyi ihmal etmeden incelemeli, defalarca elden geçirmelidir. Verilerle yetinmemeli, hiçbir ilişkiyi atlamamalıdır. Veriler arasında tutarsızlıklar varsa bunları giderene kadar yeniden sıralamalar yapmalı, tekrar tekrar korelasyonlar kurmalıdır.

İş dünyasında da "neden" ve "nasıl" sorularının peşinden gitmek önemli fırsatların kapısını aralayabilir. Bu konuda verilebilecek o kadar çok örnek var ki. Ben size Henry Ford'un ilginç hikâyesinden biraz bahsetmek istiyorum. Bakalım nasıl dedektif gibi düşünerek dünyanın en büyük şirketlerinden birini inşa etmiş:

Hikâyemiz geçtiğimiz yüzyılın başlarında geçiyor. Amerikan otomotiv endüstrisinin doğduğu o dönemde birçok otomobil

şirketi çeşitli modeller üretip satmaya başlıyor. Fakat bu şirketlerin tümü ancak zengin kesimin güç yetirebileceği araçlar üretiyor. Henry Ford da onlardan biri... Ford, ürettiği pahalı otomobillerle yarışlara katılıyor. Fakat büyük bir hayali var. Sadece zenginlerin değil, çiftliklerde yaşayan orta sınıf Amerikalıların da satın alabileceği araçlar üretip satmak istiyor. 1900'lerin başında Amerikan nüfusunun yarısından fazlası çiftliklerde yaşıyordu. Ford'un gözünü diktiği büyük pazar buydu işte.

Bu pazara "neden" girilmesi gerektiği yeterince açıktı. Fakat bu pazara "nasıl" girilebilirdi? Bu pazara girmenin yegâne yolu, ucuz ve dayanıklı otomobiller üretmekti. Bu hedefin önünde çözülmeyi bekleyen büyük bir sorun vardı. Teknik bir sorundu bu. Otomobillerin çelik iskeleti olarak tanımlanabilecek şasiler ağır ve pahalıydı. Bu ağır şaseler bozuk bir arazide yol alırken, darbeler karşısında kırılıp parçalanabilirdi. Mevcut otomobiller kırlarda, çiftliklerde kullanmaya uygun değildi.

Ford bu sorunu çözmek için bir yenilik bulmalıydı. Onun zihni, hayalini hayata geçirebilmek üzere bir dedektif gibi çalışıyordu. Çözüm yolunu 1905'te buldu. O yıl katıldığı bir araba yarışında bir Fransız otomobilinin kazasına tanık oldu. Ford rakiplerinin yaptığı otomobil modelleriyle daima yakından ilgileniyordu. Araştırmacı bir bakış açısıyla yarışın hemen ardından parçalanan arabayı inceledi.

Motoru incelerken eline aldığı valf milinin olağandan hafif olduğunu fark etti. Araştırmasına devam etti ve bu malzemenin vanadyum elementiyle çeliğin karışımından ortaya çıkan vanadyum çeliğinden yapıldığını öğrendi. Yaptığı ölçümlerde bu malzemenin, Amerikan çeliğinden iki kat daha sağlam olduğunu tespit etti. Ford aradığı yeniliği sonunda bulmuştu. Artık hafif ve sağlam şasiler üretebilirdi.

1908 yılında yepyeni tasarım fikrini hayata geçirdi ve meşhur T modelini geliştirdi. Bu model otomobil tarihindeki en önemli olaylardan biridir. Seri şekilde ve tamamen değiştiri-

lebilir parçalarla üretilen, orta sınıfın satın alabileceği ilk otomobildi. Ford, bu modelle otomobili zenginlerin oyuncağı olmaktan çıkarıp kitlelerin ulaşım aracına dönüştürebileceğini gösterdi. Düşük maliyetli üretimle pazara hâkim oldu. 1923'te dünyadaki tüm arabaların yarısını üreten bir dev haline gelmişti. Bu model 1908-1927 yılları arasında 15 milyondan fazla satıldı. T modelinin temel tasarım yapısı, 1970'lere kadar otomobil sanayisinde bir standart oldu.

Ford'un, üretim sisteminin temelini oluşturan seri üretim bandını keşfetmesinde de bir dedektif gibi düşünmesinin izleri var. Ford'un iş modelini örnek veren, Theodore Levitt'in 1960'ta *Harvard Business Review* (HBR) dergisinde yayımlanan makalesi, Optimist Yayınları tarafından HBR serisinin bir parçası olarak dilimize kazandırıldı. Levitt makalesinde, Ford'un stratejik düşüncesi hakkında şu ipucunu paylaşıyor:

> Alışkanlıkla onu yanlış bir nedenden dolayı göklere çıkarırız: üretimdeki dehası... Oysa asıl dehası pazarlamadır. Keşfettiği seri üretim bandı maliyetleri azalttığı için satış fiyatlarını düşürebildiğini ve böylece 500 dolarlık milyonlarca araba sattığını düşünürüz. Gerçekte 500 dolara milyonlarca araba satabileceği sonucuna vardığı için seri üretim bandını keşfetti. Seri üretim Ford'un düşük fiyatlarının nedeni değil, sonucuydu.

Bir amaca ulaşmaya yardımcı olan, ona hizmet eden düşünceyi stratejik düşünce olarak adlandırdığımızı hatırlayın. Onun amacı milyonlarca araba satmaktı. Ford'un hikâyesi stratejik düşünceye harika bir örnek oluşturuyor. Ford'un stratejik düşüncesinin temelinde bir dedektif gibi düşünmek var. O, ele aldığı meseleyi parçalara ayrıştırıyor, eldeki bilgi ve veriler arasındaki bağlantıyı çözümlüyor, neden-sonuç ilişkisini keşfediyor ve tüm bunları yaparken büyük resmi gözden kaçırmıyor. Başarıya

araştırmacı, sorgulayıcı, analitik ve çözümleyici biçimde düşünerek ulaşıyor. Artık bir dedektif gibi düşünmenin zamanı geldi. O halde buyurun sorulara…

1

ATLETİZM ŞAMPİYONASI

Kenan, İsa ve Erkan'ın geçmiş yıllarda atletizmdeki sıkı rekabetleri profesyonel sporu bıraktıktan sonra sıkı bir dostluğa dönüşmüştü. Üç arkadaş bazen yurtiçinde ve yurtdışındaki önemli atletizm şampiyonalarına birlikte gidiyorlardı. Bu defa durakları Berlin'deki Avrupa Atletizm Şampiyonasıydı. Birazdan erkekler 10.000 metre finali için işaret verilecekti. Etiyopyalı uzun mesafe koşucusu Kenenisa Bekele'nin 5000 ve 10.000 metredeki dünya ve olimpiyat rekorlarını kırmak zordu ama kim bilir? Kırklarındaki bu üç adam belki de ondan daha iyi bir koşucunun performansına şahit olacaklardı.

Nihayet yarış başladı. Birkaç dakika geçmemişti ki Erkan stadyumun kafeteryasından kendine ve arkadaşlarına içecek bir şey almak istedi. Nasıl olsa yarış yarım saate yakın sürecekti. Tam kafedeyken tesadüf bu ya, eski rakibi Alman Thomas'la karşılaştı. O da bir şeyler içmeye kafeye gelmişti. Erkan'ın kırık dökük Almancası ile sohbet uzadıkça uzadı. Erkan birden yarışı hatırladı; elinde içeceklerle koştu, koştu, koştu... 100 metre dünya rekorunu kırıyordu neredeyse. Arkadaşlarının yanına gelir gelmez piste baktı. İlk iki sırada yarışan sporcular, aralarında çok az bir mesafeyle, bitiş çizgisini geçmek üzereydi.

Erkan şaşkınlıkla bakarken yarış sona erdi. Ama o da ne! 1.'lik hanesinde adı yazan sporcu, bitiş çizgisini neredeyse bir metre farkla 2. sırada geçmişti. Erkan bir hata olduğunu düşünürken "Erkan'cım, ekran doğru söylüyor" dedi İsa.



Erkan yokken neler olmuştu?

2

AKRABALAR BULUŞMASI

Her akraba buluşması bir öncekinden daha kalabalık geçmişti. Bu buluşmanın üçüncüsüne Eczacı Türkan Hanım ev sahipliği yapıyordu. Ev büyük, sohbet hoş, ikramlar bol, yemekler lezzetliydi. Hal böyle olunca ev, hesapta olmayan akrabaların da akınına uğramıştı. Evdeki tüm sandalyelerin büyük salona taşınmasıyla bu defa çok sayıda kişinin aynı mekânda, büyük avizenin altında bir araya gelmesi mümkün hale gelmişti. Yükselen sesler koca alanda sakin bir köşe bırakmıyor, salonun farklı yerlerinden yükselen kahkahaların ardı arkası kesilmiyordu. Öyle ki birbirine karışan konuşma ve çatal-tabak seslerinden, bir köşede çalan Vivaldi'nin Mandolin Konçertosu güçlükle duyulabiliyordu.

Salonda birbirine neredeyse bitişik duran koltuk, sandalye ve sehpalar serbest hareketi kısıtlıyordu. Bu sıkışıklık nedeniyle, içecek servisine pratik çözümler geliştirilmişti. Servisi yapan gençlerin uzattığı bardaklar bazen elden ele sahibine ulaştırılıyor, bazen de kişilerin önlerinde duran sehpalara uzatılıyordu.

Kafaların bile karıştığı bu ortamda yan yana duran bardakların birbirine karışmaması işten bile değildi. Mesela Özgür'ün

çok yakınında beş akrabası oturuyordu. Bu sırada çayından bir yudum aldı. Ancak bardaklar tamamen aynı ve çaylar da aynı seviyede olduğu halde "bu çay Fikret Bey'in" dedi.



Özgür, çayın kendine ait olmadığını nasıl bildi?

3

İHTİYAR ADAM

Banu uzun süredir peşinde koştuğu iş fırsatını sonunda yakalamıştı. Aylara yayılan bir mülakat sürecinin sonunda uluslararası bir bankanın Amsterdam ofisinde çalışmak üzere kabul almış ve yılbaşından önce Hollanda'ya taşınmak için hazırlıklara hız vermişti. Gitmeden önce arkadaşlarıyla buluşup onlara "hoşça kalın" demek istiyordu. Bunun için 8 Aralık akşamı arkadaşlarını evine davet etmişti. O akşam peş peşe araçlarla gelen 15 kadar misafir apartmana birlikte girmiş ve asansörün önünde beklemeye başlamıştı. Apartmana girmeyen tek kişiyse tam o anda telefonu çalan Işıl'dı. Işıl, 16 katlı apartmanın giriş kapısının dışındaki banka oturmuş, bir yandan telefonla konuşuyor, bir yandan da devasa binayı ve sırayla asansöre binen arkadaşlarını seyrediyordu.

Tam bu esnada bir ihtiyar elinde market poşetleriyle apartmana girdi ve asansör bekleyen kalabalığın arasına karıştı. Giriş kapısında zile basmamıştı. İhtiyar adamın alışverişten dönen bir apartman sakini olduğu açıktı. Konuşmalar dışarıdan duyulmasa da Işıl arkadaşlarının ilk gelen asansörde bu kişiye de yer açtıklarını ve birlikte asansöre bindiklerini gördü. Olan biteni izleyen Işıl, yaşlı adamın 6. katta indiğini anlamıştı.

Ardından Banu'nun oturduğu kata çıkmak üzere o da asansör sırasına girdi.



Işıl yaşlı adamın hangi katta indiğini nasıl anlamış olabilir?

4

YENİ ASANSÖRLER

Apartmanın emektar asansörlerinin kontrol sonucunda kusursuz olarak nitelendirilmesi en fazla yönetici Gürsel Bey'i memnun etmişti. Asansörlerin kapsamlı biçimde elden geçirilmesi fikri ona aitti. Kat malikleri toplantısıyla başlattığı bu süreç, güvenle kullanılabileceğini müjdeleyen yeşil etiketin asansörün içine yapıştırılması ile sona ermişti.

Bu süreçte iki asansörde de kapsamlı bir bakım ve yenileme çalışması yürütülmüştü. Tüm taşıyıcı kablolar değiştirilmiş, zemin katta yeni kapılar takılmış, kabinler tamamen yenilenmişti. Kabinlerdeki mermer zemin, boy aynası, dekoratif metal şeritler, yeni kat düğmeleri ve ferah aydınlatma sistemi bambaşka bir hava vermişti. Ayrıca kapalı devre müzik sistemi, o kısacık zamanı eğlenceli hale getirmişti. Asansörler Las Vegas'ta bir otelden ödünç alınmış gibiydi. Yıllarca asansör korkusunu yenememiş emekli bankacı Sabriye Hanım'la bile asansörde karşılaşmak mümkündü artık.

İki asansör arasında görünürde hiçbir fark yoktu. Kapıların açılış yönleri, dekorasyon, düğmelerin yerleri ve renkleri, aydınlatma sistemi ve görünürde daha aklınıza gelebilecek tüm unsurlar birbirine tıpatıp benziyordu. Apartman sakini yazar

Utku Bey hangi asansöre bindiğine başta dikkat etmemişti. Ancak hareket etmeye başlayınca soldaki asansöre bindiğini anladı.



Utku Bey bunu nasıl anlamış olabilir?

5

KARLI GÖZLÜK

Nisana sadece birkaç ay vardı. Eski bankacı Serhat'ın, işini ve şehri terk edip dağ evine yerleştiği aydı nisan. Bugüne kadar dağlarda geçirdiği yaklaşık beş yıl, Serhat'ın doğru karar verdiğine yönelik inancını pekiştirmişti. Doğa, birlikte yaşamak için zor bir arkadaştı. Özellikle yılın bu zamanları yurt edindiği dağların yüksek kesimlerine çok kar yağardı. Fakat güneş yüzünü gösterdiği zaman çam ağaçları ardında uzanan dağlar seyrine doyum olmayan bir manzara ortaya çıkarırdı.

Yılın yedi ayında toprağı örten kar üzerinde yaptığı uzun yürüyüşler Serhat için düşünmeye ayrılmış harika bir zaman dilimiydi. Yazacağı romanın ilk taslağını bu yürüyüşlerde oluşturuyordu. Yazacağı olayların akışına dalıp ormanda yolunu kaybettiği, yarlardan aşağı yuvarlandığı günler de olmuştu. Kaybolup yuvarlandığı zamanları saymazsak, evine dönüş yolunda, eserlerinin biraz daha tamamlandığını hissediyordu.

Yine çıktığı uzun yürüyüşlerin birinde dağ evine dönerken karların üzerinde bir gözlük dikkatini çekti. Eline aldı; üzerindeki karları temizledi; koyu kahve camlardan birinin çatlak olduğunu gördü. Belki de birisi fark etmeden üzerine basmıştı. Bu mevsimde bölgeye çok sayıda dağcı gelirdi. Onlardan biri

güneş gözlüğünü düşürmüş olmalı diye düşündü. Gözlüğü evdeki sehpaya bıraktı. Ancak sabah gözlüğü tekrar gördüğünde bunu düşüren kişinin başının dertte olabileceğini düşündü.



Serhat neden böyle bir sonuca vardı?

6

AĞAÇLI YOL

Can ve Sidem, çocukları Ege ve Lara'yla bu sene ilk defa şehir parkını ziyaret ediyordu. Her zamanki gibi biraz yürüdüler; sonra bir kafeteryaya oturup bir semaver çay ve pipetli iki Fanta istediler. Bir saat kadar dinlendikten sonra bu defa parkın diğer ucuna yürümeye başladılar. Parkın bu kısmı Can ve Sidem'e bir başka güzel görünmüştü. Peyzaj çalışmalarının yeni tamamlanmış olmasının bunda etkisi büyüktü. Yenilenen park alanı geçmişe kıyasla daha zengin bir bitki örtüsüne kavuşmuştu. Bir sanatçı elinden çıkmışçasına özenle budanmış bodur ağaçlar, rengârenk ve çeşit çeşit çiçekler, taşlarla geometrik şekiller verilmiş muntazam yürüme yolları parkı seyirlik hale getirmişti.

Hele şu yeni açılan yürüme parkuru sanki bir zaman tüneline girilmiş hissi uyandırıyordu. Can ve Sidem yürüme parkurunun girişinde bir banka oturup yeniden sohbete daldı. Çocuklar da fırsattan istifade merakla yeni açılan bu yola girdi. Yürüme parkurunun sol yanına dikilmiş sıralı ağaçlar Ege ve Lara'nın dikkatini çekti. Bu ağaçlar bir sınır çizgisi gibi parkuru diğer kısımlardan ayırıyordu. Çocuklar ağaçların oluşturduğu bu doğal çizgiyi takip etti; yolun başından sonuna kadar Ege

ağaçları, Lara'ysa ağaçlar arasındaki boşlukları saymıştı. Yolun sonunda Ege'nin bulduğu rakamla Lara'nın bulduğu birbirinin aynıydı. Her ikisi de 30 rakamına ulaşmıştı.



Ege ile Lara yürüme parkurunun sonunda nereye varmışlardı?

7

PADİŞAH ÇARŞIDA

Günlerden bir gün uzak ülkelerde hüküm süren bir padişah, sadrazamını yanına almış, tebdili kıyafetle halkın arasına karışmış. Gün boyu çarşıda, pazarda dolaşmış, etrafına dikkatle bakıp, duyduklarına kulak kabartmış. Tam saraya dönmek üzere yola çıkacağı vakit, önüne bir kahvehane çıkmış. Bir fincan kahve içelim, bir soluklanalım niyetiyle girmişler içeriye. Vermişler selamı, oturmuşlar bir köşeye. Kahvelerini içerken başlamışlar çevreyi keşfe. Bir de ne görsünler; bir adam padişah aleyhinde atıp tutuyor, dinleyen ahaliyi de peşine katıyor.

Bu olay padişahın fena halde keyfini kaçırmış. Sadrazam adamın adını öğrenmiş ve birlikte saraya dönmüşler. Adam, daha akşam olmadan yaka paça padişahın huzuruna getirilmiş. Affedilmek için yalvarırken padişah, "Sus mel'un, ya sürgün ya ölüm!" diyerek sözünü kesmiş: "Sana son bir şans veriyorum; dilini değil kafanı çalıştırırsan kurtulabilirsin."

"Bu masanın üzerinde iki bakır bardak var. Birinin dibinde bir parmak zehir. İçine bakmadan ve bardakları ellemeden bardakların birini seçeceksin. Seçtiğin bardakta zehir varsa da içeceksin" demiş. Adam, "Zehri seçmekten çok korkuyorum padişahım. Son bir dileğim var; sonra bardağı seçeyim" diye

konuşmuş. Padişah adamın son dileğini yerine getirmiş ve adam bu dileği sayesinde doğru bardağı seçerek kurtulmuş. Bardağın içine başka birinin bakmasına, ona ellemesine ve zehri içmesine müsaade edilmediğine göre;



Adamın dileği neydi ve nasıl kurtulmuş olabilir?

8

BÜYÜK ŞAMDAN

Zeynep'in hafta sonu daveti Duygu'yu sevindirmişti. Her cuma akşamı kızını arabayla evine getiren Sinan Bey'in bugün iki yolcusu vardı. Yaklaşık iki saat süren yolculuğun ardından araba görkemli bir evin kapısında durdu. Kapıyı sevinçle açan, Zeynep'in annesi Çisil Hanım'dı. Sarılıp kucaklaştılar, ayaküstü sıcacık bir sohbete başladılar. Bu arada Sinan Bey de arabayı park edip eve girdi. Çisil Hanım, "Herkes aç olmalı. Haydi, sohbete yemekte devam edelim" dedi ve çeşit çeşit lezzetlerle donatılan masaya geçildi. Akşam yemeğinde sohbet konularından biri de Zeynep'in ailesinin yaşadığı bu görkemli evdi. Sinan Bey, evi o kadar çok anlattı ki Duygu, onu kendisine satmak istediklerini bile düşündü.

Akşam yemeğinin ardından Zeynep, Duygu'ya evi gezdirdi. Bu iki katlı ev sanki bir müzeyi andırıyordu. Özellikle büyük salon görülmeye değerdi. Haşmetli eşyalar bile bu salonda olduklarından küçük duruyordu. Şöminenin üzerinde duran büyük şamdan Duygu'nun dikkatini çekti. Karanlığı kıran loş ışık bu şamdandaki sekiz mumdan çıkıyordu. Zeynep, "Salonun camları gündüz çok ışık alıyor. Yarın tekrar gelelim" dedi. Ertesi sabah salonu tekrar ziyaret ettiler. Fakat Duygu bu

ziyaretinde şamdanın yedi mum için yapıldığını gördü. Oysa dün akşam yanan mumları doğru saydığına emindi. Zeynep, "babam mumların tümünü yakmaz" dedi. Duygu'nun kafası daha da karışmıştı ama meseleyi anlaması uzun sürmedi.



Sinan Bey kaç mum yakmıştı?

9

BANYODAKİ CİNAYET

Dedektif Ziya, ilk kez bu derece tuhaf bir cinayet vakasıyla karşı karşıyaydı. Adam banyoda öldürülmüştü. Lavabonun önünde boylu boyunca yatıyordu. Ziya, adamı incelerken orada neler yaşandığını kafasında canlandırmaya çalıştı.

Banyo malzemeleri etrafa dağıldığına göre bir boğuşma olmuştu. Alt kattaki bu gürültüler komşu Nezaket Hanım'ın da kulağına gelmişti. Katil, sert bir cisimle adamın kafasına vurmuş olmalıydı. Dedektif Ziya adamın alnından sol gözüne kadar inen morluktan bu sonuca varmıştı. Vücudunda ve elbiselerinde herhangi bir kan izi bulunmuyordu. Muhtemelen adam aldığı bu büyük darbeyle beyin kanaması geçirmiş, kısa bir süre sonra da bilincini kaybetmişti. Nezaket Hanım'ın güçlükle duyabildiği "imdat" sesiyse adam bilincini kaybetmeden önceki birkaç dakikaya ait olmalıydı. Nezaket Hanım son olarak kırılan bir cam sesi duymuş ve ondan sonra da sesler kesilmişti.

Banyo kapısı dışarıdan kilitlendiğine göre adam katilini görmüş ve onunla mücadele etmişti. Dedektif Ziya adamın banyoda yalnız kaldığı birkaç dakika boyunca neler yapmış olabileceğini düşündü. Etraftaki eşyalara ve banyo aynasına

bir daha baktı. Nezaket Hanım'ın duyduğu cam sesi, banyo aynasındaki büyük çatlağa ait olmalıydı. Aynada herhangi bir yazı görünmemesine rağmen Dedektif Ziya katilin adını oracıkta buldu.



Ziya katili bulmayı nasıl başardı?

10

GELSİN ÇAYLAR

Toplantı iki saattir devam ediyordu. O ana kadar 15 birim temsilcisinin yarısından fazlası söz alıp konuşmuştu. Nihal ise toplantıyı dikkatle takip ediyor ve sıranın kendisine gelmesini bekliyordu. Toplantının tekdüze seyrini bozanlar çay servisi için içeriye giren kat görevlileriydi. Tecrübeli oldukları her hallerinden belliydi. Sessizce salona girip çıkmaları, hizmetlerini aksatmadan yapmaları Nihal'in dikkatinden kaçmamıştı.

İlk çay servisi toplantı başladıktan yaklaşık 45 dakika sonra yapılmıştı. İçeriye giren üç görevliden ikisi tepsileri tutmuş; biriyse çayları tepsiden alıp katılımcıların önüne koymuştu. Yaklaşık yarım saat sonra boşları toplamak üzere içeriye iki görevli girmişti. Bunlardan biri yine tepsiyi tutarken diğeri boş bardakları toplamıştı.

İkinci çay servisiyse şimdi gerçekleşiyordu. Bu defa içeriye iki görevli girmişti. Biri tepsiyi tutuyor, diğeriyse çayları tepsiden alıp masaya koyuyordu. Fakat birinci çay servisi için iki tepsi gerekirken, ikinci çay servisi için bir tepsi yeterli olmuştu. Üstelik tepsilerin eni boyu tamamen aynıydı. Bu çok da hayret edilecek bir konu değildi. Tabii Nihal, hem birinci hem de

ikinci serviste aynı sayıda kişinin çay içtiğini fark edene kadar. Madem her iki serviste de içeriye aynı sayıda bardak girmişti, o halde;



İlk servis için neden iki tepsiye ihtiyaç olmuştu?

11

UNUTULAN KİTAP

Cihan, Gamze ve Mustafa, yıllar önce birlikte çalıştıkları kurumda tanışmıştı. Kurumdaki zor çalışma şartları bu tanışıklığı kısa sürede sıkı bir arkadaşlığa dönüştürmüştü. Üstelik onların arkadaşlıkları mesai saatlerine de bağlı değildi. Neredeyse beş yıldır, birkaç ayda bir öğle saatlerinde buluşmuş, neşeli sohbetlerini iş dışında da sürdürmüşlerdi. Gamze'yle Mustafa artık emekli olsalar da üç arkadaş bugüne kadar bağlarını hiç koparmamıştı.

Kasım ayının sonlarıydı. Üç arkadaş ilk defa gittikleri bir restoranda buluştu. Restoranın içi sıcaktı. İki adam pardösü ve ceketlerini yanda duran koltuğun üzerine üst üste bıraktı. Neşeli sohbetin ilk durağı Cihan'ın yakın zaman önce yayımlanan romanıydı. Cihan, arkadaşları adına imzaladığı kitapları vermek üzere yanında getirmişti. Mustafa kitabını hemen çantasına koydu.

Masanın üzerinde duran kitapsa Gamze'nindi. Üç arkadaşın önüne sipariş ettikleri yemekler gelince Gamze, masanın üzerindeki kitabı aldı ve yan koltukta duran pardösü ve ceketlerin üzerine koydu. "Bu kitabı, asla unutmayacağım bir yere bıraktım. Unutmam için sizin pardösü ve ceketlerinizi unutmanız

gerekiyor" diyerek gülümsedi. Cihan'la Mustafa, Gamze'ye hak verdi. Bu havada ceketsiz, pardösüsüz çıkmak imkânsızdı ne de olsa. Ancak nasıl olduysa kitap Gamze'nin koyduğu yerde unutuldu.



Bu nasıl mümkün olabilir?

12

RÜYALAR ÂLEMİ

Bu gezegene nereden gelmişti? Nasıl olmuştu da bu garip yerde bir başına bulmuştu kendini? Etrafına baktı merakla. Olağan görünen her şeyde bir gariplik vardı. Gökyüzü yemyeşil, yeryüzü göz alabildiğince maviydi. Binlerce siyah taş vardı havada asılı duran; merak etti ve birine dokundu hafifçe. Dokunduğu taş kendisine verilen emri yerine getiriyormuş gibi hareket etti ve biraz ötedeki taşa vurup durdu. Bu defa vurduğu taş yavaşça harekete geçti ve başka bir taşa vurdu. Bir taş haritasının ortasında kendisine yol gösteriliyordu sanki. Harekete geçen taşlarla birlikte yürüyor, yol alıyordu.

Kaç taş birbirine vurmuş, ne kadar yürümüştü, bilmiyordu. Ama masmavi, süngerimsi bir zeminde uçarcasına adımlamıştı yolu. Siyah taşlar kendisini simsiyah bir evin kapısına kadar getirmişti. Kapıyı çaldı korkarak ve içerden daha önce hiç duymadığı türden bir ses geldi. Sonra birden rüyada mıyım düşüncesi girdi kafasına. Evet, rüyadaydı; uyanmak istedi ve uyandı. Artık ailesinin evinde, 18 yaşına kadar uyuduğu yatağındaydı. Sabahın ilk ışıkları yeryüzünü çok cılız aydınlatıyordu. Gökyüzü bulutlu olmalıydı. Yatağından kalktı, derin derin nefes alarak salona geldi. Bir gariplik vardı vücudunda; ayağı ağrıyor,

hafif topallıyordu. Ayrıca dünyayı sadece sağ gözüyle gördüğünü fark etti, kulağında da tiz bir çınlama vardı. Neler oluyordu? Nefes sesine odaklanarak kendini rahatlatmak istemişti ki birden annesinin sesiyle irkildi. Bu sesle birlikte ne ayağında ne gözünde ne de kulağında bir sorun kalmadı.



Annesi ne demişti?

13

YILBAŞINDAN BUGÜNE

Arif, bankada gişe görevlisi olarak ilk yılını yeni doldurmuştu. Başlarda bu işin kendisini en fazla zorlayan tarafı mesai saatleriydi. Sabah 8.15'te yerine geçip daha mesai başlamadan gün başı hazırlıklarını bitirmek zorundaydı. Akşamsa hesapları kapatıp eve gidene kadar saat 7.30 oluyordu. Neyse ki burası çok büyük olmayan bir ilçeydi ve evine yürüyerek 15 dakikada varabiliyordu.

Arif, gün içerisindeki yoğunluktan pek şikâyetçi değildi. Zaten genellikle orta yaşlı ve yaşlılardan oluşan müşterilerinin talep ettikleri işler belliydi. Mesai saatleri mevduat hesabı açmakla, bu hesaplara para yatırmakla, havale-EFT işlemlerini yerine getirmekle geçip gidiyordu. İş yoğunluğunun en fazla olduğu zaman ayın ilk günleriydi. O günlerde bu küçük banka şubesi maaşlarını alan emeklilerle dolup taşıyordu. Hele ayın ilk günü emekliler, sinema salonlarını dolduran Star Wars hayranlarının, Apple mağazalarına akın eden iPhone meraklılarının coşkusuna benzer bir duyguyla şubeye koşuyordu.

Bu ayın ilk günü cumartesine isabet etmişti. Gelecek ay yine cumartesine denk geliyordu. Tatil günleri şube kapalı olduğundan maaş ödemeleri pazartesine kalacaktı ve Arif,

gelecek ayın ilk pazartesisinin sendromunu şimdiden damarlarında hissetmeye başlamıştı.



Arif'in işe girdiği yılın 31 Aralık tarihi hangi güne isabet etmişti?

14

GÖÇMEN KUŞLAR

Hale, bilgi yarışmaları için özel bir hazırlık programı yürütüyordu. Bu amaçla günde en az 5-6 saat okuma yapıyor, yüzlerce farklı konuya ait bilgiyi özenle tuttuğu deftere not alıp hafızasına kazıyordu. Evdeki zamanının çoğunu kütüphanesinde geçirmeyi tercih ediyordu. Yüzlerce kaynak arasında en fazla başvurduğu eserlerin başında ansiklopediler geliyordu. Kütüphanesinin birkaç rafını ayırdığı ansiklopedi ciltlerini, teker teker kucağına alıp bir hikâye kitabı gibi sayfa sayfa okuyordu.

Bugünkü konusu her mevsimi farklı coğrafyada geçiren göçmen kuşlardı. Kuşların yönünü nasıl bulduklarına dair bugüne kadar pek çok keşif yapılmıştı. Biyolojik pusula da onlardan biriydi. Bazı göçmen kuşların boyun kısımlarında demir açısından zengin minerallerin bulunduğu ve yerkürenin manyetik alanıyla etkileşime giren minerallerin bulutlu, kapalı havada bile yön bulmaya yardımcı olduğu yazıyordu. Hatta küçük bir mıknatıs iliştirilen güvercinlerin yön duygularını kaybettiklerini not aldı. Bu küçük mıknatıslar manyetik alanı bozuyordu.

Göçmen kuşlardan bahis açılmışken Hale'nin birden aklına gurbette olduğu düştü. Yıllarını geçirmişti bu topraklarda…

Ancak zaman da daha hızlı akar olmuştu. "Sahi, ilkbahara yeni girmemiş miydik? Ama yarını da saymazsak yılbaşına 30 gün bile kalmadı" diyerek iç çekti.



Hale bu düşünceleri nerede ve ne zaman aklından geçirmiş olabilir?

15

DOĞUM GÜNÜ

Öğretmen Adile Hanım, iki nesildir öğretmenlik yapan bir aileden geliyordu. Cumhuriyetin ilk öğretmenlerinden olan dedesi Mehmet Bey, bir dönem başöğretmen Atatürk'ün yanında bulunmuş irfan sahibi bir adamdı. "*Bir topluluk, ulus olabilmek için mutlaka eğiticilere, öğretmenlere muhtaçtır. Onlardır ki toplumu gerçek bir ulus haline getirirler*" sözünü bizzat Atatürk'ten işitmişti. Mehmet Bey'in kızı Fazilet Hanım Atatürk'le ilgili anıların paylaşıldığı bir aile ortamında yetişmiş ve babası gibi öğretmenlik mesleğini tercih etmişti. Adile Hanım da annesinden devraldığı bu kutsal bayrağı Anadolu'nun köy okullarında gururla taşımıştı. Kendisi gibi öğretmen eşi Muammer Bey'le beraber memleketin pek çok köşesinde iz bırakmış, vazife aşkıyla öğrencilerin gönüllerinde taht kurmuşlardı. Adile Hanım son üç yıldır Ankara'da bir ilköğretim okulunda vazifesini sürdürüyordu.

Bu akşamın Adile Hanım için özel bir anlamı vardı. Okulundaki tüm mesai arkadaşları, onun yaş günü için bir organizasyon tertip etmişti. Güzel bir restoranda yemekler yenmiş, hoş sohbetler ediliyordu. Bu esnada masanın yiyecek ve içecek servisinden sorumlu garsonlar etrafta dört dönüyor, vazifelerini

eksiksiz yerine getiriyordu. Adile Hanım, sol tarafındaki Nezaket Hanım'la göz temasını kaybetmeden sağ tarafında duran bardağına uzanarak suyundan birkaç yudum içti ve "Nasıl da fark etmedim? Garson bardakta eksilen kısmı tamamlamış" dedi. Halbuki bardağın ağırlığındaki değişimi hissetmemişti.



Peki, bunu nasıl anlamıştı?

16

YUKARI MAHALLE

Coğrafyacı Hilmi Bey öğretmenler odasına adımını attığı sırada edebiyat öğretmeni Erdal Bey elinde tuttuğu "Yukarı Mahalle" adlı romandan bahsediyordu. Bir an göz göze geldiler, kafalarını nazikçe eğerek selamlaştılar. Hilmi Bey, ceketini kapının hemen yanındaki askıya asarken Erdal Öğretmen'in anlattıklarına kulak kesildi: "Bir kenar mahalledeki insan manzaralarını anlatıyor Steinbeck; sıra dışı, tuhaf, komik hikâyeleri konu alıyor" dedi Erdal Bey. "Eğlenceli bir kitap; Amerika'da yaşayan İspanyol ve İtalyan kökenliler birbirlerine hitap ederken kardeşim veya hemşerim anlamında 'paisona' derlermiş. Bakın kitabın önsözünden bir pasaj okuyayım size" diye devam etti: "Bu kitabı yazarken paisona'ların böylesine meraklı, kurnaz, fakir ve huysuz olduklarını bilmiyordum. Onları, yaşadıkları hayatın şartlarıyla haşır neşir olmuş, dayanıklı, cana yakın insanlar olarak tanırdım. Yazgıya böylesine boyun eğme, bir erdem olsa gerek. Anlatacağım hikâyelerde bu insanların bu kerte kurnaz ve akıllı olduklarını bilseydim, kesinlikle yazmaya kalkmazdım."

Tam bu esnada Erdal Öğretmen aniden okumayı kesti. Yanındaki camdan Hilmi Bey'in bahçede duran 1994 model

arabası gözüne takıldı. Arabanın birkaç metre ötede oturan sahibine dönerek “siz de yukarı mahalledensiniz değil mi” dedi gülümseyerek.



Erdal Öğretmen, Hilmi Öğretmen’in yukarı mahallede oturduğunu nereden anlamış olabilir?

17

PARMAK PATATES

Zeynep ve Pınar neredeyse tüm bir öğleden sonrayı yeni açılan alışveriş merkezinde geçirmişti. Saatler ilerledikçe adım atmadıkları dükkân sayısı azalmış, ellerindeki alışveriş torbalarının ağırlığı artmıştı. Sonunda yorulup acıktılar. En üst kata çıktılar. Oturacakları yere karar vermek için bir süre de orada dolaştılar. En sonunda hamburger yemeye karar verdiler.

Kısa bir süre sonra hamburger, patates ve diyet kolaları hazırdı. Tepsileri alarak ortak alanda buldukları bir masaya koydular. Tam sandalyelere oturacakları sırada Zeynep "eyvah" dedi, "elimi yıkamayı unuttum" Zeynep'in yemeklerden önce elini yıkama alışkanlığı vardı. Alışveriş merkezinde dolaştığı uzun saatlerde dokunduğu eşyalar birkaç saniye içinde film şeridi gibi gözünün önünden geçti. Ama bu kalabalıkta arkadaşını da yalnız bırakmak istemiyordu. Gitmeye de üşendi zaten; daha Pınar bir şey söyleyemeden; "her neyse, çatal bıçak da yok ama elimi yediğime sürmem artık" dedi.

İki kız güzel bir sohbet eşliğinde yemeklerini yerken birden okul arkadaşları Selen onları gördü. Gülümseyerek yanlarına geldi. Daha o gün sabah derste görüşmemişler gibi hasretle

sarıldılar birbirlerine. Üç kızın sohbeti devam ederken Selen, Zeynep'e dönerek "tam 19 adet patates kızartması yemişsin" dedi. Selen, Zeynep yerken lokmasını saymamıştı.



Selen bunu nasıl bilmiş olabilir?

18

YAYLA EVİ

Denizden 1200 metre yükseklikte güzel bir yayla köyüydü burası. Şehirden arabayla sadece iki saat mesafedeydi. Fakat yolculuğun sihri son yarım saatinde saklıydı. Bu kısa zaman dilimi, çam ve sedir ağaçlarıyla çevrili ve dağları kıvrım kıvrım saran dar bir yolda, eşsiz bir manzara eşliğinde geçiyordu. Sonra dağ yolundaki bir dönemecin ardından uzaktaki köy görünüveriyordu; sedir ormanının kucağına nazikçe yerleşen, dağın yamacında Akdeniz'i azametle seyreden bir güzel belde karşılıyordu misafirleri. Köy, kışları olabildiğince sessizleşir, yılın en soğuk ayları genellikle 10 kadar hanede yaşayan ihtiyarla geçerdi. Fakat yazla birlikte nüfusu kat kat artardı. Şehrin kavurucu sıcağından kaçanlar için serin bir sığınağa dönüşürdü burası.

Yusuf Bey ve Saadet Hanım, yazları en fazla kalabalıklaşan hanelerden birinde oturuyordu. Belirlenen günde tüm aile buluşur; üç nesil birlikte hasret giderirdi. Bilge, karısı Selcen ve kızları Betül'le Sibel de köye girmiş, arabalarını caminin önüne koymuştu. Bilge ve Selcen arabadan eşyaları indirirken, içi içine sığmayan çocuklar, dede ve babaannelerinin evine koştu. Birkaç dakika sonra tekrar koşarak anne babasının yanına

döndüler. Babası, “kaç kişi gelmiş, saydınız mı ayakkabıları” diye sordu. Betül kız kardeşine baktı. Sibel “evet” diyerek atıldı ve bulduğu sayıyı söyledi. Fakat Bilge ve Selcen eve girince, içeride Sibel’in söylediği sayıdan daha az kişiyi buldu.



Sibel doğru saydığına göre evin yeni misafirleri, evde Sibel’in söylediği rakamın ne kadar azını buldu?

19

SAAT KAÇ?

Neredeydi, ne kadar süredir baygındı? Sanki bilincinin alacakaranlığında etrafı keşfetmeye çalışıyordu. Zihnini kuşatan bulutlar dağıldıkça dünyası biraz daha aydınlandı. Artık otobüste olmadığı kesindi. Beyaz ışıklarla aydınlatılmış büyük odada hemşireleri gördü.

Olanları hatırlamak için kendini zorladı. Buraya getirilmeden önceki yaşamına dair hatırladığı son şey kulaklarında iz bırakan çığlık sesiydi. Ağrı hissetmiyordu ama vücudu kablolarla makinelere bağlanmıştı. Ekrandaki işaretler ve duyduğu ritmik makine sesleriyle sanki yaşamına şahitlik ediyordu. Tanıdık birilerini görebilirim umuduyla kafasını çevirip iki yanına baktı. Penceresiz bir odada yapayalnız yatıyordu. Burası bir hastanenin yoğun bakım ünitesi olmalıydı.

Bir umutsuzluk çöktü içine. Karmakarışıktı kafası. Cevap bekleyen onlarca sorusu vardı. Mırıldanarak “uyandım” diyebildi. Sesini duyan hemşirelerden biri hızla yanına geldi ve gülümseyerek baktı. Koluna bağlı serumun damlasını ayarlamak için kabloya uzandı. Tam o anda Haydar hemşirenin kolundaki saate bir göz attı. Akrep tam 11 ile 12 arasında, yelkovan ise 12’nin üzerindeydi. Kafası karıştı; bir an “Deliriyor muyum?

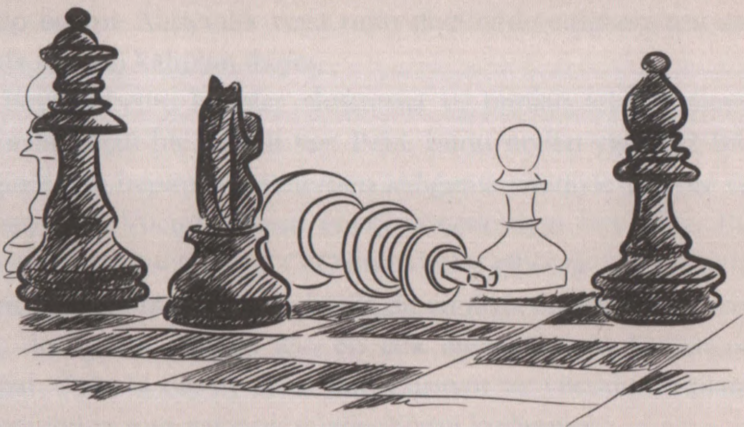
Yoksa başka bir evrene mi geldim?" diye düşündü. Merakla "saat kaç" diye sordu.



Bu olay saat kaçta yaşandı?

STRATEJİK DÜŞÜNCE ALTYAPISI - II

Zihinsel Kalıplara Hapsolmayın





Gün içinde aynı şeyleri, aynı şekilde ve aynı sırayla mı yapıyorsunuz? Mesela sabah işe gidene kadar yaptıklarınızı bir düşünün. Bu kısacık zaman dilimindeki hazırlık süreciniz neredeyse hep birbirinin tekrarı değil mi? Temas ettiğiniz eşyalar, girip çıktığınız odalar, halletmeniz gereken işler ve bunların sırası neredeyse aynı. Sadece sabah değil aslında tüm gün belirli bir rutini izliyorsunuz. Sanki zihniniz otomatik pilotta ilerliyor; bir günü başka bir günün üzerine kopyalıyor. Zihin biz farkında bile olmadan bazı kalıplar oluşturuyor ve bunları takip ediyor. Alışkanlık veya rutin diye ifade ettiğimiz şey aslında bir dizi kalıptan ibaret.

Beynin belirli kalıplar oluşturma ve bunları takip etmeye yönelik güçlü bir eğilimi var. Peki, bunu neden yapıyor? Bildiğiniz gibi hepimiz besinlerden aldığımız enerjiyle yaşıyor ve çalışıyoruz. Vücudumuzun enerji yöneticisiyse beynimiz. Bir şirkette en yüksek maaşı CEO'nun alması gibi organların enerji yönetimini kumanda eden beyin de en fazla enerjiyi tüketiyor. Hiç durmadan çalıştığı için en çok enerjiyi onun harcaması doğal. Öyle ki biz uyurken bile çalışıyor ve vücudun toplam enerji ihtiyacının yaklaşık yüzde 20'sini kullanıyor.

Peki, beyin nasıl bir yönetici? Çalışkan ve enerji tasarrufunu çok seven bir yönetici... Önce kendi masraflarından kısıyor. Beynin kıvrımları arasında hep "lüzumsuzsa kapat" yazıları var. Mümkün olduğunca az enerjiyle yapabildiği kadar çok iş yapmak istiyor. Hatta beynin adı bu yüzden tembele çıkmış.

Beynin kalıp oluşturmasıyla tembelliğin ne ilgisi var? Kalıp, az enerji tüketmenin başlıca yolu. Bir şeyi öğrenirken ve ilk kez bir kalıp oluşturulurken kafa çalışıyor ya, işte o zaman beyin fazla enerji harcıyor. Ama bir kere oluşturuldu mu, oh ne âlâ! Beyinde nöral bağlantılar kuruldu demektir. Bu konuda bir daha çalışmaya, fazla enerji harcamaya gerek yok. Artık beyin benzer durumda bu yolu tercih ediyor, hazırdan yiyor, fazla yüklenmiyor kendine. Temel prensip hep aynı: Az yük taşı, az enerji harca.

Bir Afrika halk hikâyesinde eşeklerin yüklerini hafifleterek nasıl daha az enerji harcadıklarına bir bakın: Bir zamanlar Afrika'da bir adam her gün eşeklerine yüklediği malları civardaki bir köyün pazar yerine götürür ve orada satarmış. Bir gün yol üstündeki bir köyden tuz alıp eşeklere yüklemiş, komşu köyün pazarına doğru yola çıkmış. Eşekler yol üzerinde bulunan bir dereden geçerken, içlerinden biri tesadüfen dereye düşmüş. Sırtındaki torbada bulunan tuzun bir miktarı suda eriyince eşeğin yükü hafifleyivermiş. Buna çok sevinen eşek durumu hemen diğerlerine anlatmış. Sonraki günlerde eşekler dereden geçerken kasten suya düşmüş. Bu durumu fark eden adam sonraki gün eşeklerin sırtlarına sünger yüklemiş. Dereye düşen eşekler bu kez suyu çekip ağırlaşan süngerleri taşımak zorunda kalmış. Böylece fazla yük taşımamak için bir daha suya düşmemeye çalışmışlar.

Vücudun enerji sorumluluğunu taşıyan beynimiz de kalıplar, alışkanlıklar oluşturmaya düşkün. Hemen az enerji harcamanın yollarını öğreniveriyor. Böylece yükünü hafifletiyor. Yaşadıkça, yaşlandıkça izlediğimiz kalıplar artıyor. Çocukların

sorduğu sıra dışı sorular veya sıradan sorulara verdiği sıra dışı, akla hayale gelmeyen cevaplar bile bunu ispatlamaya yeter. Bunun nedeni onların henüz kalıplara hapsolmamış bir zihne sahip olmasıdır.

Bir kalıba ne kadar uzun süre sadık kalırsanız zihninizde o kadar yer ediyor; bu kalıbın dışına çıkmak da o kadar güçleşiyor. Örneğin ot ve çalılarla kaplı bir tarlanın ortasından geçmek zorunda olduğunuzu varsayın. Bu tarladan bir kez geçtiğinizde ezdiğiniz otların arasında belli belirsiz bir yol açarsınız. Sonraki her geçişinizde bu yol belirginleşir; ordan yürümek giderek kolaylaşır ve yolu kullandıkça tarlanın başka bir yerinden geçmek de size bir o kadar zor gelir.

Hep otluk, çalılık yerlerden mi geçeceğiz? Zihinsel kalıplar kötü bir şey değil ki. Zavallı beynimiz, her gün her şeyi yeniden keşfetmeye çalışsa serseme dönerdi. Hayatımızı sürdürebilmemiz için kalıplar yararlı ve gerekli. İyi kalıplar kolayca, zahmetsizce, verimli yaşamamızı sağlıyor. Kurbağa koşmakta olan kırkayağa şakayla karışık "hangi ayağını önce atıyorsun, buna nasıl karar veriyorsun" diye sormuş. Kırkayağın aklı karışmış ve yolun kenarına kıvrılıp kalıvermiş. Her gün, her şey düşünülmez ki; çoğu zaman yapılır, geçilir. Biz de önce sağ ayakkabıyı mı yoksa solu mu giysem diye her gün düşünecek değiliz. Ayrıca iyi kalıplar sayesinde iyi alışkanlıklar da edinebiliyoruz.

Bu güzel bir şey ama bir de meselenin başka bir yönü var: Beynimiz kalıplaştırmaya programlı; bunu otomatik yapar fakat bunun hayat kalitemizi nasıl etkileyeceğine bakmaz. Beynin kalıplara dökme eğilimi yaratıcılığı öldürür. Hatta kalıplara düşkünlük insanın başına bela da olabilir. Örneğin beyin, enerji tasarrufunu size yanlış alışkanlıklar edindirerek de başarabilir. Zihnin ezber ve tekrarlara düşkünlüğü yüzünden borçlar kabarır, kötü ilişkiler sürdürülür, zihni devamlı olumsuz düşünceler kuşatır... Onun ezberciliği yüzünden olaylar içinden çıkılamayacak hale gelebilir.

Buraya kadar zihinsel kalıplar meselesine yeteri kadar değinmiş oldum. Bu noktada, bunun olumsuz bir yan etkisinden bahsetmek istiyorum. Burası konumuz açısından önemli; zihinsel kalıpların farklı ihtimalleri göz ardı etme huyu var. Bir durumla karşılaştığınızda aslında daha fazla olmasına rağmen zihinsel kalıplar yüzünden elinizde bir iki seçenek varmış gibi görünebilir. Kalıplar zihni belirli seçeneklere şartlandırır. Ezberi ve tekrarı sevdiği için düşünerek bulunabilecek farklı ihtimalleri görünmez kılarlar. Hatta farklı ihtimaller perde arkasında kaldığından kalıplar bizi zihinsel tuzaklara düşürebilir. Bu durumu bir soru ile somutlaştırayım. Bu sefer kurgusal hikâyemiz Ankara'da geçiyor.

> Osman Bey, Ankara'da açılan ülkenin en büyük kültür merkezlerinden birini ziyaret etme fırsatı bulmuştu. Aslında sanata ilgi duyan herkes, burada kendini iyi hissettirecek bir şey bulabilirdi. Osman Bey'in başlıca ilgi alanlarıysa arkeoloji, eskiçağ dil ve kültürleriydi. Anadolu'nun geçmişe yönelik kalıntıların bulunduğu her köşesini gençlik yıllarında ziyaret etmişti. Mezun olduğu Latin Dili ve Edebiyatı bölümü sayesinde Latince eserleri anlıyordu.
>
> Osman Bey bugün kültür merkezinin yeni açılan Latince eserler sergi salonunda birkaç saat geçirmek istiyordu. Fakat merkez o kadar büyüktü ki sergi salonunu bulmak için birkaç kişiye yön tarifi sorması gerekmişti. Binadaki yolculuğunda aldığı cevaplar Osman Bey'i upuzun bir koridora çıkarmıştı.
>
> Koridorun duvarlarındaki çerçeveli yazılar Osman Bey'e doğru yolda olduğunu gösteriyordu. Bu yazılardan birinde "sol lucet omnibus" yazıyordu. Biraz daha ilerleyince sağ duvarda "ars longa, vita brevis" yazısı dikkatini çekti. On metre kadar sonra önüne cam bir kapı geldi.

Kapının üzerinde "en isigres miser nadlos" yazısını ve kapının yanındaki duvarda "parva leves capiunt animos" yazısını gördü. Bu kapıdan sonra koridor üç farklı yöne devam ediyordu. Osman Bey'in ya önünde uzanan koridor boyunca devam etmesi, ya sağa ya da sola sapması gerekiyordu.

Latince eserler sergi salonu için Osman Bey'in hangi yöne sapması gerekiyor?

Bu sorunun çözümü tırnak içerisindeki Latince sözlere sorgulayıcı biçimde bakmaktan geçiyor. Neyse ki soruyu çözmek için sözlerin tercümelerine ihtiyacımız yok ama bunları bilmenin bir zararı da yok.

Örneğin "sol lucet omnibus", "güneş herkese parlar" anlamına geliyor. "Ars longa, vita brevis", "sanat uzun, hayat kısa" ve "parva leves capiunt animos", "küçük şeyler küçük akılları esir alır" demek istiyor. Peki, "en isigres miser nadlos"un anlamı nedir? Tersten okursanız "soldan resim sergisine"

Elbette yazı cama yapıştırılınca bazı harflerin ters görünmesi lazımdı değil mi? Kuzum, onu da görmezden geliverin artık. Burada önemli olan mesele zihnin tüm yazıları Latince gibi algılaması... Zihinsel kalıbı sorunun bizzat kendi mimarisi yaratıyor. Eğer iç sesiniz "aradaki bu sözü de Latince zannetmiştim" diyorsa bir hatırlatma yapmama izin verin: Hayatta "ben öyle zannediyordum" cümlesinin altında büyük ihtimalle bir zihinsel kalıp bulursunuz. Zihinsel kalıplar, farklı ihtimalleri perdelediği için sizin *zannetmenize* neden olmuştur. Farklı ihtimaller, çözüm yollarını göstererek zihinsel kalıpların dışına çıkmanızı sağlar.

Bu arada Osman Bey'in hangi tarafa sapması gerekiyor? Yazı karşıdan gelen kişiyi sola yönlendirdiğine göre, ters istikametten gelen Osman Bey gibi sanatseverlerin Latin eserler sergisi için sağa dönmesi gerekiyor. Bu örnek bize zihinsel

kalıplara hapsolmamanın farklı ihtimalleri göz önüne almakla arasındaki yakın ilişkiyi gösteriyor.

Sayısal bir örnekle devam edeyim. 68 sayısına 6 rakamını eklerseniz sonuç kaç olur? 74 değil mi? Aşağıda eşitliğin sağ tarafında 74 yerine 86 rakamı yazılmış.

6+ 68=86

Bu eşitliğin hiçbir müdahale olmaksızın doğru olduğunu söyleyebilirim. Peki nasıl? Şimdiye kadar gördüğümüz belki binlerce eşitliğin cevabını bulurken kâğıdı düz tuttuk ve hep karşıdan baktık. Bu çok doğal bir zihinsel kalıp. Bir bebeğin ağlaması ve peşinden gelen anne sütünü ilişkilendirmek kadar doğal... Fakat kâğıda bakmanın farklı ihtimalleri, başka seçenekleri de var. Örneğin kâğıda tersten bakabilirsiniz. Bu durumda 98=89+9 eşitliği beliriverir.

Zihinsel kalıpların farklı ihtimalleri perdelemesi stratejik düşünce için iyi bir haber değil. En iyi stratejileri bulmak için araştıran, sorgulayan, yaratıcı çözümler geliştirmeye çalışan bir düşünce yapısının farklı ihtimalleri göz ardı etme gibi bir lüksü yok. Onun geniş bir perspektiften bakması fakat bunu yaparken detayları ve küçük ihtimalleri kaçırmaması lazım.

O halde zihinsel kalıplara hapsolmamak için alacağımız tedbirler doğrudan stratejik düşüncemizi besler ve bu düşünce yapısını güçlendirir. Bu noktada kalıplara hapsolmamak için ne yapmamız gerekiyor sorusunu sormanın zamanı geldi. Kalıpların dışına çıkabilmek için biraz öz farkındalık şart. Yani, düşünmeden yapılan tekrarları, alışkanlıkları sorgulamak, bunların dışına çıkmak, ezberci zihniyeti kırmak önem kazanıyor. Peki, bunu nasıl başaracağız?

Tahmin edeceğiniz üzere zekâyı geliştirmek, zihin gücünü artırmak, hafıza kaybını önlemek, ileri yaşlarda da zihinsel zindeliği korumak gibi amaçlarla yazılmış birçok kitap var. Çoğu

bu amaçlara ulaşmak için hayata farklı şeyler katmayı veya aynı şeyleri farklı biçimlerde yapmayı öğütlüyor. Örneğin pek kullanmadığınız elinizi veya ayağınızı daha fazla kullanın, sabah işe farklı yollardan yürüyerek gidin, yemek masasında farklı bir yere oturun, yeni bir dil öğrenin, hobiler edinin, farklı şeyler yiyin, farklı duyu organlarını harekete geçirin. Böylece hayatınıza yeni deneyimler katın, beyni farklı biçimlerde uyarın ki yeni nöral bağlantılar kurabilsin. Kitapların ana fikri kısaca bu.

Tüm öneriler beynimize ezber bozan, olağandışı deneyimler tattırmayı ve böylece farklı ihtimalleri dikkate alan yeni bakış açıları kazandırmayı hedefliyor. Düşünmeye zorlayarak beyne bir tür spor yaptırmak gibi düşünün. Ezber ve alışkanlık batağına saplanmış bir zihnin kurtarılıp daha yenilikçi ve zinde hale getirilmesi, ihtimallere açık bir yapı inşa edilmesi amaçlanıyor.

Yeri gelmişken farklı ihtimalleri dikkate alarak zihinsel kalıpların dışına çıkmayı güzel tasvir eden İngilizce bir deyimden de bahsedeyim; "out-of-the-box" Aslında bire bir çevrildiğinde "kutunun dışı" gibi biraz saçma bir anlamı var. Tek başına kullanıldığında "kural dışı", "ezber bozan" gibi anlamlara geliyor. Fakat ifadenin başına "düşünmek" kelimesi eklendiğinde, yani "think out-of-the-box" denildiğinde bu deyim tam olarak meramını anlatıyor: ezberi boz, sıra dışı düşün, farklı bir açıdan bak, at gözlüğünü çıkar… Artık bunlara bir yenisi daha eklenebilir: "zihinsel kalıpların dışına çık" Bu da ancak kafanızı kutudan dışarı çıkarıp etrafa dikkatle baktığınızda mümkün olabilir.

Zihinsel kalıpların dışına çıkabilmek, farklı ihtimalleri düşünebilmeye ve yenilikçi bakış açıları kazanmaya kapı aralar. Ezber bozan, sıra dışı düşünen, farklı ihtimalleri gündeme getiren bir aklın, küçükten büyüğe her işte size büyük faydası olacağı açıktır. Böylesine açık bir zihin, stratejik düşünce için gerekli ve stratejik amaçlarımıza ulaşmak için çok değerlidir.

Bu kadar teorik anlatımın ardından birkaç örnek vereyim. İlk örneğim kısacık, fakat çok şirin:

Eski zamanlarda varlıklı bir adam, uşağına yalıdaki sandalını ziftlemesini söylemiş. Uşak sandalı ziftledikten sonra bir masraf pusulası çıkarıp adama uzatmış. Fakat adam masrafı fazla bulmuş ve "bir sandalın ziftlenmesi bu kadar tutar mı" diye çıkışmış. Uşak istifini bozmadan gülümseyerek "efendim" demiş "sadece sandal ziftlenmedi; bendeniz ve kâhya efendi de ziftlendik"

Uşak sıra dışı bir cevapla, daha yüksek ücret alma amacına hizmet eden stratejik düşüncesini sergiliyor. Peki, zihinsel kalıplara hapsolmuş bir zihin nasıl cevap verirdi? Mesela "Yüksek olur mu efendim, biz zaten hep bu fiyata yapıyoruz. Vallahi beş kuruş aşağı olmaz. Son fiyatımız bu" Çok sıradan ve her gün rastlayacağımız türden bir cevap. Aslında bu doğal bir tepki. Çünkü zihinsel kalıplar doğal olarak boyayı sandalla, sandalıysa fiyatla eşleştirir; uşaksa yenilikçi, sıra dışı bakış açısını ortaya koyuyor. Boyayı kendisi ve kâhya efendiyle, bunu da fiyatla ilişkilendiriyor. Verilen emeği ve işçilik masrafını bu kadar iyi anlatmanın herhalde daha iyi bir yolu olamazdı.

Hayatın her alanında, zihinsel kalıplara hapsolmamış zihinlerden örnekler vermeye devam edelim:

Bu hikâye Cem Kozlu'nun "Liderin Takım Çantası" adlı kitabında geçiyor. Milattan önce 6. yüzyılda Batı Anadolu'da yaşamış olan Lidya Kralı Karun, hazinesinin zenginliğiyle ünlüymüş. Karun, başkent Sardis'ten Delfi Tapınağı'na en değerli adak ve hediyeleri gönderir, tapınaktaki rahip ve rahibeler de gelecekle ilgili kehanette bulunurmuş.

O dönemlerde Karun'un doğu komşusu, Kızılırmak'ın ötesindeki topraklara hâkim olan Perslermiş. Bu topraklarda gözü olan Karun, harekete geçmeden önce elçilerini Delfi'ye göndererek kâhine danışmış ve aldığı şu cevapla cesaretlenmiş: "Lidya orduları Kızılırmak'ı geçince bir imparatorluk çökecek."

Karun kararını vermiş ve milattan önce 547'de ordularıyla İran'a doğru yürüyüşe geçmiş. Kızılırmak geçildikten kısa bir

süre sonra iki ordu savaşmış. Savaşın galibi Pers İmparatoru Kurus, Karun'u esir alıp kendi ülkesine götürmüş. Karun, Perslerin zenginliğinden ve gücünden etkilenmiş. Onlara savaş ilan ettiğine pişman olduğunu söylemiş. Kurus "neye güvendin de savaş kararı aldın" diye sorunca Karun, Delfi kâhinine danıştığını ve aldığı cevabı anlatmış. Kurus devam etmiş, "Neden kâhine hangi imparatorluğun çökeceğini de sormadın?"

Güzel bir soru. Cevabı ben vereyim: Sormadı çünkü Karun'un zihinsel kalıbı bu cümleyi kendi imparatorluğunun zaferine yordu; ona sadece kendi kazanacağı zafer açısından baktı, başka bir ihtimali düşünemedi.

Başka bir örnek için 1959 yılında Formula 1 sezonunun son yarışı olan Sebring Grand Prix'ine gidiyoruz şimdi. O da ne? Yarışın favorisi olarak gösterilen efsane Formula 1 pilotu Jack Brabham'ın son turda benzini bitti. Bu durumda zihinsel kalıplara hapsolmuş pek çok yarışçı öfkeyle arabadan çıkar ve kendisini bu talihsizliğe kurban eder. Aynı durumda kalan fakat farklı ihtimaller olabileceğini hesaba katmayan bir zihnin ezberi budur.

Brabham'ın amacı elbette şampiyon olmaktır ve stratejik düşüncesi de bu amaca hizmet eder. Bu amaç doğrultusunda sıra dışı düşünür ve otomobilini arkadan itmeye başlar. Diğer yarışmacılar yanından geçerken arabasını neredeyse 400 metre boyunca azimle iter. Aracını bitiş çizgine getirdiğinde yorgunluktan yığılır kalır. Yarışı 4. olarak bitirmiştir ve bu sonuç kendisini o sezon dünya şampiyonu yapmaya yetmiştir.

Zihinsel kalıplara hapsolmadan farklı ihtimalleri dikkate alma konusunda iş dünyasından iki analizim var. Her ikisinde de iyi ve kötü örnekleri bir arada bulacaksınız:

İlk hikâyemiz 20. yüzyılın ortalarında, meşrubat sektöründe geçiyor. Bildiğiniz üzere Coca-Cola'nın şişeleri daima kendine has olmuştur. Bu şişelerin şekli zamanla değişim geçirse de Coca-Cola her zaman klasik şişesiyle tanınır, hatırlanır.

Geçtiğimiz yüzyılın neredeyse ortalarına kadar Coca-Cola sadece yeşil camdan, ortası şişman, yanları içeri çökük, 200 ml'lik şişelerde satılıyordu. Bu şişe ilk kez 1915 yılında üretilmiş ve herkes tarafından çok benimsenmişti. Yılların getirdiği alışkanlıklar Coca-Cola'da kırılması güç bir zihinsel kalıbın oluşmasına neden olmuştu. Başkanından çalışanlarına kadar kimse farklı bir şişe şekli veya boyutu düşünemiyor, farklı bir ambalajlama ihtimalini dikkate almıyordu. Onların gözünde Coca-Coca bir yumurta gibi; kabuğu ve içiyle bir bütündü.

Fakat Pepsi-Coca 1939 yılında harika bir reklam kampanyasıyla rakibinin bu ezberini hedef aldı. Pepsi-Cola "hem 5 sente hem 2 katı" sloganıyla 400 ml'lik şişelerde satılmaya başlandı. Slogan çok çarpıcıydı. Aynı paraya Coca-Cola'nın verebileceğinin iki katını veriyorlardı. Son derece akılda kalıcı reklam müziği radyolarda devamlı tekrarlanıyordu. Toplam 55 dile çevrilmiş, popüler olmuştu. ABD genelinde yayınlanan ilk reklam müziği unvanını taşıyordu.

Pepsi-Cola'nın farklı ihtimalleri dikkate alan ve ezber bozan bu stratejisi meyvesini verdi. Satışları yükseldi. Hatta savaştan sonra 1954 yılına kadar satışları iki kat arttı. Özellikle savaştan sonra herkesin buzdolabı alabilmesi ve evlerde daha çok içecek stoklayabilmesi bu yükselişin başlıca nedeniydi.

Aynı dönemde Coca-Cola'nın satışlarıysa yerinde sayıyor, Pepsi'yle arasındaki pazar payı farkı giderek kapanıyordu. Fakat Coca-Cola'nın tepe yönetimi ezberi bozamıyor, inadından vazgeçemiyordu. Zihinsel kalıplara hapsolmuşlardı. Başka bir ambalajı düşünmeyi bile reddediyorlardı. Coca-Cola nihayet 1955 yılında, hızla düşen süpermarket satışları karşısında, yılların verdiği şişeleme alışkanlığını kırabildi ve 300, 400 ve 500 ml'lik üç yeni boy ürünü piyasaya çıkardı.

Son bir örnek olarak ilk bölümde bahsettiğim Henry Ford'un hikâyesine devam edeceğim. Bu defa General Mo-

tors (GM) da hikâyeye dahil olacak. Burada da Coca-Cola ve Pepsi-Cola analizinde olduğu gibi iyi ve kötü örnekleri bir arada bulacağız.

Henry Ford'un T modeliyle büyük bir başarıya imza attığını biliyoruz. Fakat dikensiz gül olmaz derler; T modelinin dikeni de tek tip olmasıydı. Ford müşteri tercihlerinden uzaktı, hatta bu tercihleri alenen aşağılamıştı. Şu sözü meşhurdur: "Müşteri istediği herhangi arabayı ve rengi satın alabilir. Tabii ki bu siyah bir T model olduğu sürece."

Henry Ford, siyah T modeline takılıp kalan zihinsel kalıbının dışına çıkamıyordu. Tüketicinin renk ve stile ilişkin talebi ve üstü kapalı model gibi yenilik isteklerini görmezden geliyordu. 1920'li yılların ortalarında T modeli ucuz ve güvenilir bir araba olarak halen satılıyordu. Ancak halk giderek, "teneke lizzie" adını taktıkları siyah T modelden sıkılmaya başlamıştı. Ford T modelinin Amerika'nın istediği ve ihtiyaç duyduğu otomobil olduğunda ısrar ederken 1920'lerde General Motors (GM) otomobil sektöründe köklü bir dönüşüme öncülük etti.

GM'nin stratejik aklı 1923 yılında şirketin başkanlığına gelen Alfred P. Sloan'dı. Sloan'ın stratejik düşüncesinin temelinde zihinsel kalıplara hapsolmayan, ezber bozan, sıra dışı bir bakış açısı vardı. 1920'lerin Amerika'sındaki temel eğilimleri kavradı ve otomobil sektöründe müşteri taleplerini dikkate alan bir strateji çizdi. Bir yandan sürekli iyileştirme yapıp arabaların performansını artırırken diğer yandan dış tasarıma önem verdi. Herkese aynı araba yerine; farklı renk, boyut ve tarzlarda arabalar sundu.

Ayrıca otomobil sektöründe her yıl model yenileme de Sloan'ın getirdiği bir uygulamadır. He yıl çıkarılan yeni modelle, müşterinin gözünde önceki modeller eskitildi ve arabaların sürekli yenilenmesi sağlandı. Sloan'ın pazarlama tarzı da Ford'dan farklıydı. Peşin satış politikasından bir türlü vazgeçmeyen Ford'un aksine taksitli satış uygulaması başlattı.

Kısacası Sloan, üretimde, satışta, pazarlamada farklı ihtimalleri hayata geçirerek Ford'un takılıp kaldığı ezberlerin tamamını yıktı. Ford'un T modeli üretim verimliliğinin bir sembolüydü. Ancak Sloan müşteri taleplerine göre yapılan çeşitlendirmenin sembolü oldu. GM ayrıntılı müşteri kayıtları tutarak değişen beğeni ve talepleri sistematik biçimde izledi ve üretimini buna göre ayarladı.

GM, 1923'ten itibaren pazar payını sürekli artırdı. Satışlarla birlikte üretim hacmi arttı; birim üretim maliyetleri düştü. 1920'lerin sonunda, GM dünyanın en büyük otomobil üreticisi Ford'u geride bıraktı ve 1976'ya kadar, neredeyse 50 yıl boyunca ABD otomobil pazarında üstünlüğü elinde tuttu.

İş dünyasından seçtiğim her iki analizde de şirketlerin ortak bir yönü var. Özel sektörde uzun diye nitelendirilebilecek bir süre boyunca şişe alışkanlığını kıramayan Coca-Cola ve T model alışkanlığını kıramayan Ford, zihinsel kalıplara hapsolmanın örneğini oluşturuyor. Rakipleri Pepsi ve GM, farklı ihtimalleri hayata geçirirken, onlar alışkanlıklarına bağlı kalıyor. Bu yüzden farklı ihtimalleri hayata geçirmeleri zaman alıyor.

Burada bir soluklanalım ve bölümün son sözü olarak ilk bölüme atıf yapalım. İlk bölümde dedektif gibi düşünmekten bahsetmiştik. Dedektif gibi düşünmekle zihinsel kalıplara hapsolmamak birbiriyle yakından ilişkili görünüyor. Nasıl mı? Bir dedektif gibi düşünmenin araştırmacı, sorgulayıcı, analitik ve çözümleyici biçimde düşünmek olduğundan bahsetmiştim. Bunun için zihni zorlamak, olabilecek her ihtimali değerlendirmek gerekiyor.

Enerji tasarrufu sağlayacağım diye otomatikleşmiş, ezberci bir zihnin bunu başarması imkânsız. Önyargılara hapsolmuş, ön kabullerin dışına çıkamayan bir zihin de bunu başaramaz. Dedektif gibi düşünen bir beyin fazla yakar; enerjiye ihtiyacı çok olur. Öyleyse dedektif gibi düşünen bir beynin zihinsel kalıplara hapsolması zaten yapısal olarak mümkün değil.

Böylece stratejik düşünce altyapısının ikinci eksenine de değindim. Şimdi gelelim sorulara. Bu sorular bir yandan zihinsel kalıpları yakından görmenizi sağlarken diğer yandan kalıplara hapsolmamanız için farkındalığınızı artırmayı amaçlıyor. Soruları çözmüş olsanız bile cevaplara da bir göz atmayı ihmal etmeyin. Kolay gelsin.

20

BAVUL TİCARETİ

Fuat doğma büyüme Edirneliydi. Üniversite sınavını kazanamayınca birkaç yıl Edirne ve İstanbul'da iş aradı; birkaç yere girdi; fazla tutunamadı, ayrıldı. "Fabrikada, ticarethanede işçi, memur olmak bana göre değil, ben alıp satmak istiyorum" dedi. Nasıl olduysa, Bulgaristan'da küçük bir hazır giyim dükkânı açmış hemşerisi Mehmet ile tanıştı. Zamandan bol ne vardı Fuat için. Ufak tefek işlerden biraz da para biriktirmişti. Birkaç gün gitti oralarda kaldı. Mehmet'le ahbaplığı ilerletti. Bir süre sonra iş ortağı oldular.

Bu iş ortaklığının temelinde bavul ticareti vardı. Mehmet küçük ticarethanesinde Türkiye'den götürdüğü aynı tip ve boyda iç çamaşırı ve çoraplar satıyordu. İşler canlanınca valizleri taşıyacak bir kişiye daha ihtiyaç olmuştu. İşte Fuat o aradığı kişiydi. Fakat o gün Fuat için işler ters gitmişti.

Bir ihbar alan Bulgar polisi gümrükte bavulları arıyor, boşaltıyordu. Fuat'ın da 50, 80 ve 100 litre hacminde üç valizi vardı. Bu valizlerde, istiflenmiş çoraplardan başka eşya yoktu. Bulgar polisi en küçük valizi sol tarafa boşaltıp çorapları yığdı. Ardından ortanca ve en büyük olanının içindeki çorapları da üst üste sağ tarafa boşalttı. Üşenmedi bir de, sol ve sağdaki yı-

ğınları sayıp, çorap sayısını bir deftere yazdı. Sağ ve sol tarafta aynı sayıda çorap olduğunu gördü.



Sağ ve sol tarafta çorap sayıları nasıl aynı çıkabilir?

21

OTURMA DÜZENİ

Akşam yemeğinde bir araya gelen iki ailenin üyelerini tanıtayım. Yemek masasında her ailenin üç üyesi var. Bir yanda ev sahipleri Turgay Bey, Nazlı Hanım ve kızları Eliz; diğer yandaysa misafirleri Gıyasettin Bey, Beyhan Hanım ve oğulları Doğa. Masada yemek bahane, muhabbet şahane…

Eliz, bu arada çalan telefonunu açmış. Hattın diğer ucundaki kardeşi Aslan'a "Yemekte konu bilmecelerden açıldı, bak sana bir bilmece sorayım" demiş ve devam etmiş:

"Yemek masasında babamın karşısında Gıyasettin Amca, Beyhan Teyze'nin karşısında annem, Doğa'nın karşısında ben oturuyorum. Babamın sağındayım; Doğa annemin solunda, Beyhan Teyze ise Gıyasettin Amca'nın solunda oturuyor."



Oturma düzenine göre bizi masaya yerleştirebilir misin?

22

GÖLLER BÖLGESİ

Göller Bölgesi'ne daha önce de birkaç kere gelmişti. Tepelerin ardına gizlenen onlarca küçük gölle bezenmiş bir cennetti burası. Güneşin hayat verdiği renklerin ahenkli bin bir tonu sımsıkı kucaklıyordu doğayı. Bozulmamış bu doğa, şehirden sadece bir saat uzaklıkta yer alan Göller Bölgesi'ni alışıldık dünyanın çok ötesine taşımıştı.

Tepelerin yemyeşil yamaçlarına serpiştirilen şirin tatil evleri ve onları çevreleyen dolambaçlı sokaklarsa buraya insani bir ton katmıştı. Deniz için evinin en güzel köşesi, yere kadar inen pencerelerin önündeki koltuktu. Koltuğu Deniz kapmamışsa kedisi sahiplenirdi. Bu koltuktan görünen eşsiz manzara eşliğinde kahve içmek ve kitap okumak; işte en büyük keyif buydu. Deniz tüm günü böyle geçirdi. Sabah yağan yağmur dinmiş, gecenin karanlığı çökmek üzereydi. Ufuktaki bulutların rengi turuncudan kırmızıya çalıyordu. Saatler ilerledikçe sıcak renkler yerini koyu maviye bırakıyordu.

Göller Bölgesi'ni şehre bağlayan yol, Deniz'in evinden berrak biçimde görülüyordu. Uzakta yavaşça hareket eden beş kırmızı far dikkatini çekti. Arabaların sadece farları görünüyordu

ve bu alacakaranlıkta kaç araba olduğunu net olarak görmek artık imkânsızdı.



Bu ışıklar Göller Bölgesi'ne doğru yaklaşmakta olan en fazla kaç adet motorlu taşıta ait olabilir?

23

DOLMUŞTA MATEMATİK

Zehra Uluslararası Matematikçiler Birliği tarafından dört yılda bir verilen Fields madalyasını kazanan ilk Türk matematikçi olmuştu. Kırk yaşın altındakilere verilen bu ödül matematik alanının Nobel'i sayılıyordu.

Zehra'nın matematik sevgisi ve yatkınlığı çok küçük yaşlarda belirmişti. Neredeyse dört yaşına bile girmeden kendi kendine okuryazar olmuştu. Sayılar onun en yakın oyun arkadaşıydı. Arkadaşlarının evcilik oynadığı yaşlarda eline bir kâğıt kalem alır sayılarla basit işlemler yapardı. Dört işlemi ve çarpım tablosunu daha ilköğretim birinci veya ikinci sınıfında tamamen kavramıştı. Üzerinden uzun zaman geçtiğinden birçok hatıra silinip gidiyor. Fakat onun hakkında anlatılan bazı efsaneleşmiş hikâyeler hâlâ dilden dile dolaşıyor. Onlardan birini geçenlerde bizzat annesinden duydum.

Olay bu mahalleye taşındıkları yıllarda geçiyor. Bir gün 6 yaşındaki küçük Zehra ve annesi ilk durakta dolmuşa biner ve son durakta iner. Yolculuk boyunca Zehra hiç konuşmaz ancak annesinin çalıştığı ofise doğru yürürlerken birden durur ve annesine dönerek şunu söyler: "Anneciğim dolmuşun güzergâhında 6 durak vardı. Birinci durakta, içinde yolcu olmayan

dolmuşa sadece biz bindik. Sonra dolmuş, durduğu her duraktan, durak numarasının 2 fazlası kadar kişi aldı. Dolmuş sırasıyla 3 ve 4 numaralı duraklarda durdu. Son duraktan önce kimse inmedi. Son duraktaysa herkes indi." Sonra sorusunu sorar:



"Dolmuştan toplam kaç kişi indi?"

24

ZİYARETÇİLER

Son zamanlarda Bakanlığa gelen ziyaretçi sayısında bir artış yaşanıyordu. Bu artışın doğrudan gözlemlenebildiği yerse Bakanlık girişindeki güvenlik noktasıydı. Yaklaşık üç ay önce burada işe başlayan Hatice ziyaretçilerin Bakanlığa giriş işlemleriyle ilgileniyordu.

Bakanlığın tüm güvenlik hizmetlerinden sorumlu şube müdürü Mahmut, bu gençlerin amiriydi. Biraz sert mizaçlı bir adamdı Mahmut. Bakanlıkta görev yaptığı 30 yılı aşkın sürede çok şey görmüş, yaşamıştı. Bakanlığın giriş kapısındaki hafızasıydı. Şimdiye kadar birçok gedikli ziyaretçi Mahmut'un gözü önünde emekli olup gitmişti. Bir güvenlik memurunun karşılaşabileceği durumların her türlüsüyle karşılaşmıştı. Son üç yıldır zemin kattaki odasında şef olarak hizmet veriyor, boş zamanlarında da işe yeni başlayan güvenlik memurlarına akıl hocalığı yapıyordu.

Güvenlik kulübesinde ziyaretçilerin kimlik kartlarını almak, kimlik bilgilerini bilgisayara kaydetmek, ziyaretçi kartı vererek onları ilgili kata yönlendirmek gibi işler rutin uygulamalardı. Hatice o gün başka bir kurumdan görüşmeye gelen 11 ziyaretçiyi 1. kat toplantı salonuna yönlendirdi. Güvenlik amiri

Mahmut sonradan yaptığı inceleme sonucunda, görüşmeye gelen 11 ziyaretçinin sadece 2'sinden kimlik kartı alındığını belirledi. Hatice'ye bunun nedenini sordu. Fakat aldığı cevap karşısında Hatice'nin yanlış bir şey yapmadığını anladı.



Bu olay yılın hangi günü yaşanmış olabilir?

25

SATRANÇ TURNUVASI

"Değerli Konuklar" diyerek seslendi kürsüdeki sunucu; "bu sene üçüncüsünü gerçekleştireceğimiz Capablanca Satranç Turnuvasına hoş geldiniz. Açılış konuşmasını yapmak üzere ilimizin Satranç Federasyonu Başkanı Ali Tuna'yı kürsüye davet ediyorum"

Ali Tuna alkışlar eşliğinde koşar adımlarla kürsüye geldi. "Değerli Satrançseverler" diyerek söze başladı. "Bildiğiniz gibi turnuvamız tüm zamanların en iyi satranç oyuncularından birinin adını taşıyor. 1921'den 1927'ye kadar dünya satranç şampiyonu olan Capablanca satranca meraklı bir çocuktu. Henüz dört yaşında bile değilken babası ve arkadaşlarının oyunlarını izleyerek satrancı kendi kendine öğrendi. 13 yaşında Küba'da şampiyon oldu. Zekâsını ve yeteneğini çalışma azmiyle birleştirerek satrançta unutulmazlar arasına girdi. Capablanca'nın satranç kariyerinize bir kutup yıldızı gibi yol göstermesini diliyorum." Ali Tuna konuşmasının sonunu şöyle getirdi:

"Bildiğiniz gibi kuralar resmi açılışın yapılacağı günün bir gün öncesinde çekiliyor. Birazdan çalacağım zil sesiyle turnuva resmen başlayacak. Turnuva başlamadan önce ilginç bir konuyu sizinle paylaşmak istiyorum. Bu turnuvaya 24 kişi katıldı.

Böylece ilk turda 12 masa kurduk. Katılımcılar arasında 3 baba ve 3 oğlu da var. İyi ki varlar. Onlar olmasaydı katılımcı sayımız 19 olacaktı ve ilk turda bir kişi eşsiz kalacaktı."



24'ten 6 çıkarırsak nasıl 19 kalır?

26

CUMA AKŞAMI

Cuma akşamlarını kim sevmez? Beş iş günü arkanda ve tertemiz iki tatil günü önünde... İşten çıkış saatiyle cumartesi uyandığın saat arasındaki o zaman parçası bir hediye; sanki başka bir evrenden gelen ve insanları bu dünyanın tatiline hazırlayan hoş bir ilave.

Selim kafasında bu düşüncelerle çıkmıştı işinden. Bugünkü gibi ılık bahar havası olduğunda evine yürüyerek gitmeyi tercih ediyordu. Bu yürüyüş hem bedenini çalıştırmak hem de zihnini arındırmak için iyi bir fırsattı. Böylece iş günlerinin yoğunluğunda düşünmeye fırsat bulamadığı konulara neşter atıyor, bulanık işleri enine boyuna değerlendirip kafasını arındırıyordu. Bazen öyle uzaklaşıp gidiyordu ki, mesela geçen hafta cuma akşamı komşu mahallede ayılmış, oralardan dolaşıp bulmuştu evini.

Neyse ki bu cuma vakitlice girdi eve; zamanı kendine ayırmak niyetiyle... Zaten yalnız yaşıyordu. Akşamı evde geçirmek için huzurlu bir ortama ve yeteri kadar hobiye sahipti. Mutfağa girip hafif bir şeyler atıştırdı. Sonra salonda her zaman oturduğu koltuğuna yaslandı, ayağını uzattı. Geçti televizyonun karşısına, uykuya dalıverdi bir süre sonra. Elindeki

kitabın koltuktan yere düşmesiyle zıpladı havaya, saat 2'ye 20 kala. Müzik sistemi açıktı; etrafa dağılan CD'leri gördü; televizyon kapalıydı.



Neler olmuştu?

27

CUMARTESİ SABAHI

Koray gece geç vakitlere kadar uyanık kalmıştı. Üzerinde çalıştığı kitap için yoğunlaşması gereken zamanı genellikle akşam saat 10'dan sonra bulabiliyordu. İki kahveyle yazdığı dört sayfa sonunda uykusu geldi; verimli geçen saatlerin verdiği huzurla yatağına girdiğinde saat neredeyse 2'yi gösteriyordu. Derin bir uykuya daldı.

Cumartesi sabahı uyandığında saat 10 olmuştu. Önceki günü verimli geçirmiş olmanın huzuruyla taptaze bir güne başlıyordu. Kahvaltıyı dışarıda yapmaya alışmıştı. Kalkar kalkmaz yüzünü yıkadı; dolabı açtı ve giyeceği kıyafeti dikkatle seçti; giyindi; mutfağa girip bir bardak su içti; kapının önündeki aynaya bakıp saçını düzeltti ve evden çıktı. Sabah serinliğinde her zaman gittiği kafenin yolunu tuttu ve kısa bir yürüyüşün ardından daha önce defalarca oturduğu masasına kavuştu.

Garsonlar serptiler kahvaltıyı önüne. Birkaç bardak da çay içti galiba. Doymadan terk etmezdi mekânı. Neyse ki doyurabildiler de kalktı; yaklaşık bir saat sonra vardı evine; yatağının üzerine fırlattığı pijamalarını dolaba yerleştirmek üzere girdi yatak odasına. Tam pijamalarını almak üzereydi

ki gece lambasının yanan ışığını gördü. Turuncu ışık yayan tuz lambası başucunda duruyordu. O kadar da zaman geçirmişti evde...



Çıkarken bu lambanın ışığını nasıl olup da fark etmemişti?

28

LİMONATA ŞİŞESİ

Nil uçağın en arka koltuğundaki yerine oturalı birkaç dakika olmuştu; küçük valizini baş üstündeki dolaba koymuş, arkasına yaslanmış, koridor boyunca ilerleyerek koltuklarına yerleşen yolcuları izliyordu. İş seyahatleri için ayda birkaç kere uçağa binen Nil uçağın en arka koltuğunu tercih ediyordu. Bunun birkaç sebebi vardı. Uçakta biniş ve iniş için genellikle arka kapıyı da açtıklarından koridora mahkûm olmuyordu; uçak içi ikramlardan ilk yararlanan koltuklar da bunlardı. Ayrıca hostesler servise çıkmadıkları zaman genellikle uçağın arka tarafında duruyorlardı. Böylece bir ihtiyaca ulaşmak çok daha hızlı oluyordu.

Fakat birkaç hafta önce hosteslerin yolculara ihtiyacı olmuştu. İkram edecekleri içecek ve bardakları servis masasının üzerine diziyor, havada vakit kaybetmemek için şişeleri önceden açıyorlardı. Hosteslerden biri açamadığı bir şişenin kapağı için en arkada, Nil'in yanında oturan beyefendilerden yardım istedi. Ancak bu yolcular başaramayınca cam kenarında oturan Nil, inatçı limonata şişesini açmaya talip oldu. Hostes adamların açamadığı şişeyi Nil'e uzattı. Pet şişe ele gerçekten iyi oturuyordu. Fakat şişeyi sıkıca kavrayan

küçük kapağı çevirebilmek güçtü. Nil, “bakalım kapağını çevirmeden ve açacak kullanmadan bir pet şişeyi açabilecek miyim” dedi.



Nil açabilmek için nasıl bir yöntem denemiş olabilir?

29

ANAOKULU

"Eda, sabah annen seni okula bırakırken neden ağlıyorsun, yoksa okulu sevmedin mi" diye sordu babası. "Hayır, sevdim" diye cevap verdi Eda. "Ama ben özlüyorum, hem başka çocuklar da ağlıyor" diye devam etti.

– Kim ağlıyor kızım?
– Naz ağlıyor, Alparslan ağlıyor.
– Birbirinize bakıp etkileniyorsunuz ama ağlamana gerek yok. Okulda ne güzel oyunlar oynuyorsunuz, öğretmeniniz size bir sürü güzel şey öğretiyor. Adı neydi öğretmeninin?
– Deniz.
– Peki, arkadaşlarının isimlerini sayabilir misin? Sınıfta Naz ve Alparslan'ın olduğunu öğrendim, başka kimler var?
– Ada var, Ela, Cem çok yaramazlık yapıyor, Ege var.
– Başka?
– Gül var; uzun saçlı. Ali, Nil var bir de.
– Bu kadar mı?
– Bu kadar biliyorum.
– Peki Eda, bu bilgiler için teşekkür ederim. Son bir soru daha sorayım; en uzun boylunuz kim?
  Eda bu soruya doğru cevap verdi.



Peki, cevabı neydi?

30

EINSTEIN'IN EVRENİ

Bildiğiniz gibi bu bölüm altında zihinsel kalıplara hapsolmamayı konu alıyorum. Bu kısma kadar hikâyeleri esas alan, sözel bir üslup benimsedim. Bundan sonra biraz da sayısal sorulara yer vereceğim. Neden sayısal soruların bu bölüm altında yer aldığının cevabını vermek çok kolay. Bu basit sayısal sorularda doğru cevaba ulaşmak için yine zihinsel kalıpları kırmak gerekiyor. Bu soruları çözmenin ilk anahtarı, olabilecek tüm ihtimalleri dikkate alan bir düşünce tarzı geliştirmek.

İlk sorumuz ünlü bilim adamı Einstein'dan. Onun meşhur bir fotoğrafı vardır: Bir kara tahtanın başında durur ve dilini çıkararak objektife bakar. O esnada elindeki tebeşirle tahtaya yazdığı bir eşitliğin altını çizmiş olduğunu görürüz. İşte o meşhur eşitlik aşağıda yer alıyor:

6–3=6

Einstein'ın fiziksel evreninde bu mümkün olabilir. Matematiksel olarak bu eşitliğin doğru olabilmesi içinse tek bir hamle gerekiyor. Eşitliğin sol tarafında bir sorun yok; sağ tarafındaki rakam yanlış.



O halde tek bir dokunuşla eşitliğin sol tarafındaki işlemin doğru cevabını verebilir misiniz?

31

HATALI EŞİTLİK

Bir önceki soruyu çözdüyseniz (veya cevabına baktıysanız) zihinsel bir kalıptan nasıl kurtulacağınızı (artık) biliyorsunuz demektir.

Yeni bir soruyla aynı yoldan devam edelim. Eşittir işaretlerinin yanına sıfır ve birlerden oluşan bir, iki ve dört basamaklı üç sayı yazalım.

1 0=1 1 0 1=1



Tek bir hamleyle yukarıdaki eşitliği doğru bir hale getirebilir misiniz?

Bir de ipucu vereyim; bir önceki sorunun çözümünde faydalandığınız akıl yürütme biçimi, bu eşitliği doğru hale getirmek için yeterli.

32

KOLAY MI?

Aşağıdaki eşitliğe bir göz atalım:
34–30=34

Aslında 34=34 olsa hiçbir sorun kalmayacakmış. Ancak nereden geldiyse –30 gelip araya girivermiş. Bu eşitliğin doğru olması için sadece bir hamle yeterli. O zaman çok kolay; aradaki –30'un üstünü kapatırsınız ve eşitlik bir anda sağlanır.

Böyle bir çözüm ancak zihinsel kalıpların gücünü gösterir. Zihin doğal olarak her iki tarafta da 34'ü görür ve dolayısıyla aradaki rakamı kapatarak ulaşılabilecek bir çözüm, zihni hemen kuşatır.

Zihinsel kalıpların farklı ihtimalleri dikkate alma yeteneğimize engel olmaması için sorumuzu daha anlaşılır hale getirelim:

Bu eşitlikte toplam üç sayı ve iki matematiksel sembol var. Bunların herhangi birini çıkarmamanız veya yeni bir sayı ya da sembol eklememeniz isteniyor.



Tek bir hamleyle sonuca ulaşabilir misiniz?

33

ZOR MU?

Sayılar âleminde ne sırlar saklı. Bazı kolay görünen sorular zor veya aksine zor görünenler kolay. Cümleye dikkat edin lütfen. "Zor görünen" ve "kolay görünen" dedim. İşte size zihinsel kalıpların bir ispatı... Zihinsel kalıplar zoru kolay görür, kolayı zor; zihni yanıltma yöntemlerinden biri de budur. İnsan bu zihinsel kalıplarla hareket edince ya meseleleri olduğundan fazla zorlaştırır ya da zor meseleleri hafife alır.

Bir önceki sorumuz belki de göründüğü kadar kolay değildi. Şimdiyse ilk görünüşünün aksine çok kolay bir soru gelsin:

2–6=26

Toplam üç sayı ve iki matematiksel sembolün olduğu bu eşitlik hatalı görünüyor. Doğrulanması için sizden gelecek tek bir harekete, küçük bir dokunuşa muhtaç. Eksi işaretini çıkarınca aralarında kocaman bir boşluk olan 2 ve 6 rakamını elde edebiliyorsunuz.



Peki, 26 rakamını elde etmek veya eşitliği doğrulamak için ne yapmanız gerekir?

34

İKİ EKLEME

Aşağıdaki soruda biraz kafa karıştırıcı bir eşitlik var. Bunu küçük Ferhat sınıftaki tahtaya yazmış.

123–321=909

Tam o anda sınıfa giren öğretmen eşitliği görüp şöyle düşünmüş: "Vah vah, aylardır dört işlemle ilgili öğrettiklerim boşa gitmiş."

Fakat durum hiç de göründüğü gibi değilmiş. Meğer eşitliği yazan Ferhat öğretmenine küçük bir şaka yapmak istemiş. "Henüz yazacaklarım bitmedi" demiş ve eşitliğin her iki tarafına birer ekleme yapmış.

Bunu gören öğretmen çok sevinmiş ve öğrencisinin birkaç sınıf atlayarak abi ve ablalarıyla eğitim görmesinin doğru olacağını düşünmüş.

Zihinsel kalıpların dışına çıkmak için farklı ihtimalleri dikkate almanın gerekli olduğunu biliyoruz. O halde farklı ihtimalleri düşünmeye başlayalım.



Ferhat'ın eşitliğin her iki tarafına yaptığı eklemeyi bulabilir misiniz?

35

BAKIŞ AÇISI

Buraya kadar eşitlikleri doğrulamak için küçük dokunuşlar gerekli oldu. Peki, eşitliğin hatalı olduğu fakat düzeltilmesi için bir müdahalenin gerekli olmadığı durumlar var mıdır? Sihir gibi bir şeyden mi bahsediyoruz yoksa?

Aşağıdaki eşitliğe bir göz atalım:

9+6=3

Eşitliğin sol tarafının 9+6 değil 9–6 olması gerekmiyor mu? Yanlışlıkla eksi yerine artı yazılmış gibi görünüyor. Zihinsel kalıplar yukarıdaki eşitliğe saf matematiksel bir perspektifle bakmamıza neden oluyor. Sadece bu açıdan bakmaksa doğal olarak eşitliği yanlış hale getiriyor.

Başta da söylediğim gibi doğru olması için eşitliğe müdahale etmeye gerek yok, ancak bakış açımıza müdahale etmeye gerek var. Bu, birazcık zor bir soru. Saf matematiksel bakış açısı "dokuz artı altı eşittir üç" cümlesini söylüyor ama bu cümle yanlış.



Bu eşitlik başka bir bakış açısıyla nasıl doğru olabilir?

36

BİRER KEZ

Yaşadığı dönemde farklı ihtimalleri dikkate almayan, düşünme ezberini kıramayan ve zihinsel kalıplarına hapsolan bazı kişilerin sözlerini bugün gülerek hatırlıyoruz. Yüzlerce örnekten birkaçını paylaşayım:

"Artık bilimin bulabileceği bir şey kalmadı. Bilim bu noktada tıkandı. Bulabileceğimiz her şeyi bulduk ve bize artık gerek yok."
(Amerikan Patent Bürosu Başkanı C. Duell, 1899)

"Güzel bir icada benziyor ama Tanrı aşkına bunu kim, niye kullanmak istesin ki?"
(ABD Başkanı R.B. Hayes, ilk telefonu gördükten sonra, 1876)

"Hepiniz saçmalıyorsunuz. Artistlerin sesini kim duymak ister ki?"
(Film yapımcısı H.M. Warner, yeni icat edilen sesli film hakkında, 1927)

"Bu mücadeleden atın galip çıkacağına inanıyorum. Otomobil sadece gelip geçici bir heves olacaktır."
(Alman İmparatoru II. Wilhelm, 1905)

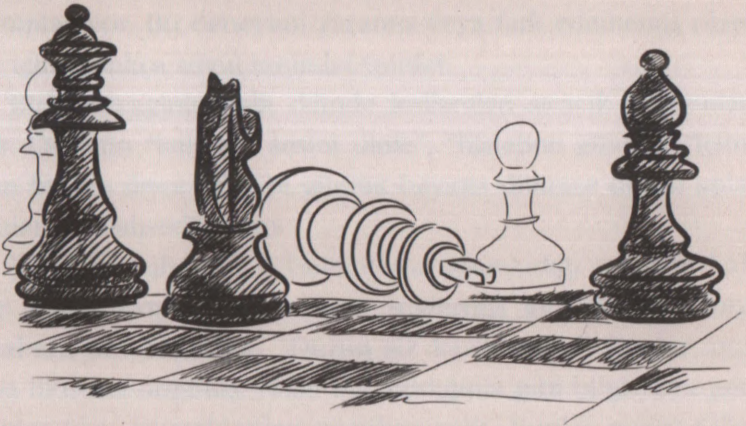


Gelelim sorumuza; elimizde 5, 4 ve 1 rakamları var. Bu rakamları birer kez kullanarak yaptığımız matematik işlemleriyle 8 ve 2 rakamlarını elde edebilir misiniz?

5 4 1 => 8 2

STRATEJİK DÜŞÜNCE ALTYAPISI - III

Sezgilerinize Güvenin Düzenleri Keşfedin





Bu kısımda sezgi ve düzenden bahsedeceğim. Tabii bir de bu ikisi arasındaki ilişkiden. Sezgiyi tanımlamak pek kolay değil. Anlatılmaz, yaşanır derler ya, sezgi işte öyle bir şey.

Felsefi tanımları var. Biraz soğuk tanımlar bunlar. Mesela Türk Dil Kurumu sezgiyi, "gerçeğin deneye veya akla vurmadan doğrudan doğruya kavranması" olarak tanımlamış. Felsefe sözlüklerinde de benzer tanımlar var. Sezgi denilen deneyim, aklın yollarından geçmeyen, bilinçli bir düşünme ve yargıya varmaksızın birden kavrama, bütüncül biçimde bilme olarak tanımlanıyor. Bu deneyimi yaşamış veya fark edememiş olanlar için oldukça soyut tanımlar bunlar.

Bir de sezginin halk dilinde kullanılan sıcacık anlatımları var. Örneğin "kalbinin sesini dinle", "hislerine güven", "içimden bir ses diyor ki" gibi günlük hayatta dilimize düşen anlatımlardan bahsediyorum.

Bilim adamlarının, felsefecilerin tanımladığı sezgiyle halkın içine karışan kavram ayrı şeylermiş gibi duruyor ama uzaktan biri bağırıyor: "Durun siz kardeşsiniz!" Bunlar aynı ana fikirden doğmuş. Nasıl mı? Bildiğiniz gibi bilgi veya gerçekler bazı kaynaklardan süzülüp gelir. Bunlar nedir? Göz-

lem, deney, akıl, bilim. Bunlar bir tarafta yer alır. İşte bir de bunlardan ayrı sezgi vardır. Onun nereden süzülüp geldiğiyse henüz gizemini koruyor.

Artık bundan böyle, özellikle söylemediğim sürece, sezgi için "halkın arasından mı yoksa bilim dünyasından mı gelmiş" ayrımına girmeyeceğim. Fakat akıl ve mantıkla sezgi arasındaki ayrım üzerinde biraz daha durayım. Gerd Gigerenzer'in "Sezgilerin Gücü" adlı kitabında anlatılan bir hikâye bu ayrımı somutlaştırıyor:

Harry adında biri vaktiyle iki kadın arasında kalmış. Her ikisine de hayranlık duyuyormuş. Fakat kafası öyle karışıkmış ki hangisini tercih edeceği konusunda bir türlü karara varamıyormuş. Sonra Benjamin Franklin'in aynı durumda kalan yeğenine bir zamanlar verdiği öğüdü hatırlamış:

> 8 Nisan 1779
>
> Tereddüdün varsa tüm gerekçeleri ve bunların iyi ve kötü taraflarını bir kâğıdın karşıt sütunlarına sırala. Üzerinde iki üç gün düşündükten sonra bazı cebir sorularındakine benzer bir işlem yap. Sütunlardaki gerekçe ya da nedenlerden hangilerinin eşit ağırlıkta olduğuna bak: Bire bir, bire iki, ikiye üç ya da benzer kıyaslamalar yap. Her iki taraftaki eşitlikleri bulup çıkarttığında dengenin hangi sütunda sağlandığını göreceksin. Bu tarz bir cebri önemli ve tartışmalı işlerde sık sık uygularım... Son derece faydasını gördüm. Yeri gelmişken söyleyeyim; bu yöntemi öğrenmezsen korkarım asla evlenemeyeceksin.
> Sevgilerimle,
>
> *Amcan B. Franklin*

Harry zihnindeki çatışmayı çözecek mantıksal bir formül bulduğu için rahatlamıştı. Hiç vakit kaybetmeden düşünebildiği tüm önemli gerekçeleri tek tek yazdı. Hepsini dikkatle değer-

lendirerek hesaplamayı bitirdi. Fakat sonuç ummadığı bir şeydi. İçinden bir ses bunun doğru olmadığını söylüyordu. Harry kalbinin zaten karar vermiş olduğunu ilk o zaman anladı. Yüreğinin ibresi hesaplamalarının aksine diğer kadını gösteriyordu. Harry akıl yürütmenin, sezgi adını verdiğimiz şeyle çelişebileceğini böylece öğrendi.

Sezgi ve mantık birbirinin yerine geçen bilgi kaynakları değil. Her ikisinin de yeri ayrı. Pisagor, "Hakikate ulaşmada bilim, gözlem ve muhakemenin yanı sıra sezgi de gereklidir" demiş. "Gerekli" kelimesini kullanması dikkate değer. Sezgi içsel bir pusula; çözümü bir anda gösteriveriyor. Gauss da sezgiyle hakikate ulaşanlardan biri... Diyor ki "Çözümlerimi uzun süre önce buldum ama onlara nasıl ulaşacağımı henüz bilmiyorum" Sezgi böyle bir şey işte, ulaşırsınız ama hangi yoldan buraya geldiğinizi bilemezsiniz.

Bilim adamları sezginin kıymetini bilmiş. Mesela Einstein "Keşfe giden yolda akıl yürütmeye bağlı düşüncenin fazla rolü yoktur. İnsanın bilincinde bir sıçrama olur, siz buna ister sezgi deyin, ister başka bir şey, çözüm aniden aklınıza geliverir. Nedenini hiç bilemezsiniz" demiş. Einstein'ın keşfe giden yolda aslan payını sezgiye vermesi çok ilginç değil mi? Üstelik sadece kendi adına konuşmuyor. Bir genelleme yapıyor.

Sezgi genellikle güvenilir bir rehberdir. Onu takip ettiğimizde çoğu zaman doğru yolun yolcusu oluruz. İşte burada sezgiyle duyguyu karıştırmamak önemli... Arkadaş diyor ki "Sezgilerime güvendim; yüreğimin götürdüğü yere gittim" Ya sonra? "İşte, bir daha gelemedim oradan, kurtarın beni!" Sezgi zannedilip sadece duygularla verilen kararlar da genellikle insanı içinden çıkılmaz durumlara sürükler. Gerçek şu ki günlük hayatta duyguyla sezgi fazlaca karışabiliyor. Bu yüzden sezginin bilim dünyasında daha somut, daha tanımlanabilir karşılıkları var. Çünkü duyguların formüllerle dolu kâğıtlara sızıp, laboratuvarlara dalıp, işleri karıştırması tabiatıyla kolay iş değil.

Bilimde sezgi, hakikate ulaştıran bir uzay mekiği gibi... Fakat ilk iş akla düşüyor. Önce o çalışmalı, uğraşmalı. Bilinci yukarıya taşıyacak fırlatma rampası böylece hazır hale gelmeli. Ardından önceden bilinemeyen bir anda ateşleme gerçekleşiyor ve sezgi, bilinci aklın ulaşamadığı yerlere çıkarıyor. Fakat iş burada bitmiyor. Akıl bu yükseklikte çalışmasını sürdürüyor, ürün veriyor.

Harika keşifler akılla sezginin birlikte çalışmasından doğuyor. Tam bu noktada "aslında keşfedilen nedir" sorusu karşımıza çıkıyor. Her alanda farklı farklı binlerce keşif yapılıyor. Fakat genellikle keşfedilen tek bir şey var; o da düzen. Birtakım formüller, denklemler aslında keşfedilen düzenin bir anlatımı. Bilim dünyasından birkaç örnek vereyim:

Alman matematikçi Carl F. Gauss'un adını duymuşsunuzdur. Gelmiş geçmiş en büyük matematikçilerden biridir. Daha üç yaşındayken parlak zekâsını gösteren bir dâhi... Gauss'un sadece matematikte değil astronomi, optik, elektrik, manyetizma, jeodezi gibi alanlarda önemli buluşları var. Gauss 18 yaşındayken en küçük kareler yöntemini geliştirmiş. Bu yöntem iki değişken arasındaki matematiksel bağlantının en doğru fonksiyonla yazılabilmesini sağlıyor. Böylece eldeki veriyle değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren bir grafiğin çizilebilmesi mümkün oluyor. Bu yöntemi kullanan Gauss, Mars'la Jüpiter arasında yer alan Ceres adlı asteroidin keşfedilmesini sağlayarak dünya çapında üne kavuşmuş.

Ceres'in keşfedilme hikâyesi bir hayli ilginç. Gauss'tan yaklaşık 200 yıl önce Kepler, Mars ve Jüpiter arasında bir şeyler olabileceğini tahmin etmiş. Onlarca bilim adamı o bölgeyi araştırmış ve bazı küçük asteroidler keşfetmişler. İtalyan gök bilimci G. Piazzi, Ceres'i tesadüfen görmüş ve 41 gün boyunca izlemiş. Fakat sonra güneşin ışınları nedeniyle Ceres izlenemez olmuş. Dünyanın güneş çevresindeki hareketi ve Ceres'in yörüngesinin bilinememesinden dolayı bu küçük gezegenin tek-

rar nereden çıkacağı da belirsizmiş. O dönemin sınırlı ölçüm imkânları ve kıt matematik bilgisiyle yörünge hesaplamalarına yönelik çabalar sonuçsuz kalmış.

İşte o anda Gauss sahneye çıkmış. Ceres'in daha önceki üç gözlem noktasından hareketle, en küçük kareler yöntemini kullanarak gök cisminin nereden çıkacağını hesaplamış. Piazzi, 1801 yılının yılbaşı gecesi Gauss'un tam öngördüğü noktada Ceres'i keşfetmiş.

Örneğimizde düzen kavramı, Ceres'in yörüngesinde somutlaşıyor. Gauss kendi bulduğu yöntemle yörüngeyi hesaplayarak bu düzeni ortaya çıkarıyor. Ceres'in geçtiği birkaç noktadan hareketle, bir sonraki sefer nerede ortaya çıkacağını tespit ediyor. Eldeki verilere bakıp gökyüzünde sıranın hangi noktaya geldiğini keşfediyor.

Çalışma odasında bir başına geçen saatlerde kâğıtlara dökülen matematiksel hesaplamaların; deney ve gözlemlerle doğrulandığı çok fazla örnek verilebilir. Mesela Einstein'la özdeşleşen meşhur $e=mc^2$ denkleminin doğruluğu artık biliniyor. Bu denklem de enerjiyle kütle arasındaki düzeni anlatır. Fakat bunu bulmak için Einstein ışık hızıyla seyahat etmedi.

Evrendeki, tabiattaki düzenler matematik diliyle, formül ve denklemlerle ifade ediliyor. Nobel ödüllü fizikçi ve matematikçi Wigner, "Matematiğin dilinin mucizevi bir şekilde fizik yasalarını formüle etmeye uygun olması bizim anlayamadığımız ve hak edecek hiçbir şey yapmadığımız mükemmel bir hediyedir" demiş.

Bir düzen keşfedilememişse formül ve denklemler bulunamıyor. Mesela asal sayılar geçmişten günümüze kadar birçok matematikçinin ilgisini çeken bir konu. Halen asal sayıların düzenini veren bir formül bulunamadı. Tüm zamanların en önde gelen matematikçilerinden olan Euler, "Matematikçiler bugüne kadar asal sayılar dizisinde bir düzen keşfetmek için boşuna uğraşıp durdu. Bunun, insan aklının asla anlayamayacağı

bir gizem olduğuna inanmak için yeterince sebebimiz var" demiş. Bir düzen yoksa bir formül de yok. Mesela şu sayı dizisini ele alalım: 1, 3, 5, 7, ?. Soru işareti yerine 9'un geleceğini hemen buldunuz. Çünkü bu dizilimde bir düzen var: Doğal sayıları n ile gösterirsek tek sayılar, $2n - 1$ formülüne göre dizilirler. Bir düzen varsa daima "sırada ne var" sorusuna cevap verilebilir.

Düzen illa ki karmaşık formüllerle ifade edilir diye bir kural yok elbette. Mesela bir karıncanın kendi ağırlığının 50 katını taşıyabileceği keşfedildi. Bu keşif sadece üzerinde inceleme yapılan tek bir karıncaya mı ilişkindir? Tabii ki hayır... Aksi takdirde dünya üzerindeki tüm karıncaların sırtına hemcinslerinden 50'şer adet yükleyip bakmak gerekirdi.

O halde yapılan bir deneyin sonucuna göre genelleme yapılır. İşte bu genelleme de bir düzenin ifadesidir. Bir düzen olduğu için örneğin şu soruya cevap verilebilir: Bir karınca 50 karınca taşıyabiliyorsa, iki karıncanın taşıyabileceği azami karınca adedi ne kadardır? Fakat bir düzen olmasa her karıncanın taşıyabileceği yük miktarı değişir. Bu durumda iki karıncanın ne kadar taşıyabileceğine ilişkin bir yargıya varılamaz.

Düzen geçmişe bakar, geleceğe yönelik fikir verir. O, "sırada ne olduğunu" söyleyen mısradır. Fakat yazılabilmesi için bazen sezgiye ihtiyaç vardır. Einstein, düzen ve sezgi arasındaki ilişkiyi harika biçimde tanımlamış: "Temel yasaların keşfine giden mantıklı bir yol yoktur. Yalnızca sezginin yolu vardır ki ona da görünenin ardında yatan düzeni anlatmaya yatkın bir duygu yardımcı olur." Bu sözün üzerine ne söylenebilir ki?

Düzen ve özellikle sezgi kavramını daha fazla somutlaştırmak biraz güç... Bunlar daha çok yaşanılacak, hissedilecek türden kavramlar. Fakat bu kitaptaki bazı sorularımız, sezgi ve düzen üzerindeki sis perdesini dağıtmaya yardımcı olacak. Örneğin aşağıdaki soruya bir göz atalım:

Sokakta, çarşıda bazı kafa karıştırıcı indirim veya avantajlarla karşılaşmak mümkün... Örneğin bir esnafın "3 al 2 öde" yazacağı yerde "2 al 3 öde" yazdığını görmüşlüğüm var. Ne diyelim, alan razı satan razıysa yapacak bir şey yok tabii. Bazen de hangi tekliflerin avantajlı olduğunu çözebilmek için birim fiyat hesaplamasına girmek gerekiyor.

Geçenlerde ıslak mendil almak üzere bir markete girmiştim. Aynı ıslak mendilin farklı adetler içeren paketlerde satıldığını gördüm. Paketlerin içindeki mendil sayısı ve üzerlerindeki fiyatları görünce cep telefonumun hesap makinesini açtım ve başladım birim fiyatları hesaplamaya. Fiyatlar şu şekildeydi: 6'lı paket 18.50, 4'lü paket 14.90, 3'lü paket 9.90, tekli paket 3.50 TL. Birim maliyetler sırasıyla 3.08, 3.72, 3.30 ve 3.50 TL olarak çıktı. Hangi mantıkla yapıldı bilmiyorum ama bir düzene göre yapılmadığı kesin. Birim maliyet hesabı yapabilenlerin kazanmasını istemişler.

Bildiğiniz üzere özellikle pizzacılar avantajlı tekliflerin bolca sunulduğu yerlerdir. Kalabalık bir arkadaş grubuyla bir pizzacıya gittiğinizi varsayalım. Menüde size aşağıdaki teklifler sunulsun:

5 al, 4 öde.
6 al, 5 öde.

Bunların hangisini almak mantıklıdır?

Bu soruyu basit bir birim satış fiyatı hesaplamasıyla kolayca çözebilirsiniz. Pizzanın tanesinin fiyatını 1 TL olarak düşünelim. İlk teklifte 4 TL'ye 5 pizza alıyoruz ve birim satış fiyatı 0,80'e geliyor. İkinci teklifte ise 5 TL'ye 6 pizza alabiliyoruz. Birim satış fiyatı 0.83 oluyor. Değerler birbirine çok yakın çıktı ama ilk teklif daha avantajlı. Bu basit bir çözüm.

Fakat sezgileriniz ne diyor? Bu soruyu sorduğum kişilerin yarısından fazlası neredeyse hiç düşünmeden veya çok az

düşünerek ilk seçeneği tercih etti. İlk seçeneği tercih etmek içlerinden geldi. Çünkü bu kadar kısa sürede yukarıdaki hesaplamayı yapmaları mümkün değildi.

İçlerinden gelen o sezgiyi biraz daha somutlaştırayım. Gördüğünüz gibi teklif silsilesinde bir düzen var. Fiyatı ödenen pizza sayısından bir fazlası teklif ediliyor. Fakat teklifler birbirine çok yakın olduğundan hangisinin avantajlı olduğu ilk bakışta bilinemiyor. O halde tekliflerin aralarını açalım; yani teklifleri uçlara çekelim.

Düzeni keşfettiğimize göre bir uçta "2 al 1 öde" olmalı. Diğer uçta ise bu teklifleri gerçekçi olmayan bir büyüklüğe çekelim. Mesela "1001 al 1000 öde" Şimdi soru daha da kolaylaştı değil mi? Sizce bunların hangisinin birim satış fiyatı daha düşüktür? Yarı yarıya düşen bir birim satış fiyatından başladık; pizza sayısı arttıkça neredeyse hiç indirim olmayan bir birim satış fiyatına doğru geldik. Demek ki pizza sayısı arttıkça avantaj kayboluyor. Öyleyse az pizzalı teklifi kabul etmeli ve 4 ödeyip 5 almalıyız.

Bu örnek, sezgi ve düzenlerin yaygınlığına işaret ediyor. Hayatın her alanında, sezgimize güvenebileceğimiz ve düzeni keşfedebileceğimiz bir durumla karşılaşabiliriz. Bir örnek de iş dünyasından vereyim. Sezgiler, iş dünyasında liderlerin ve başarılı stratejistlerin kararlarına yol gösterici olabilir. Bu örnek Coca-Cola'da uzun yıllar başkanlık yapmış Donald R. Keough'un "İş Yaşamında Başarısızlık için On Emir" adlı kitabında geçiyor.

Danışmanlar Coca-Cola'yı yönetenlere yıllardır şirketin değişik alanlara yönelmesi gerektiğini söylüyormuş. Danışmanlara göre şirketin ana sektörü olan meşrubat ve meyve suları gelecek için şirketi sağlama almaya yeterli değilmiş. Onlarla uyumlu olacak farklı alanlardan satın alınacak şirketler aranması gerektiğini düşünüyorlarmış. Bu danışmanlar aynı zamanda satın alınabilecek şirketler hakkında tavsiye veriyormuş. Biri gayet güzel bir şarap şirketiymiş.

Sonunda Coca-Cola, danışmanların tavsiyesine uyup bu şirketi satın almış. Şirket yemekleri ve kokteyllerde kendi malları olan şişeleri masalarda görmek yöneticilerin pek hoşlarına gidiyormuş. Bu arada 1923-1955 yılları arasında Coca-Cola'nın başkanlığını yapan Robert Woodruff, günlük işlere artık karışmıyormuş ama şirketteki etkisi hâlâ büyükmüş. O tarihlerde 80 yaşını epeyce geçmiş olan Woodruff, "benim şirket" dediği Coca-Cola'nın girdiği şarapçılık işini yakından görmeye karar vermiş.

Bu yaşlı beyefendi, doktorunu ve birkaç dostunu yanına alıp uçağıyla California'ya gitmiş. Döndükten sonra CEO Roberto Goizuetta ve Robert R. Keough ile bir öğle yemeği yemiş. Woodruff şunları anlatmış:

"Doğrusu şarap işi ilginçmiş. Bağları görmek için California'ya gittim. Anlaşılan bir bağdan üzüm alabilmek için beş ya da altı yıl beklemek gerekiyormuş. İşçiler de bu sürede bağların bakımını yapacak ve iyi ürün olması için havanın güzel gitmesine dua edecek. Sonunda her şey yolunda gitmişse üzümleri toplayıp suyunun sıkılacağı tesislere götürecek ve büyük ve çok pahalı paslanmaz çelik tanklara doldurarak fermente olmasını bekleyecekler. Bu pahalı tanklardan çıkınca şarap yine aynı derecede pahalı Fransız meşesinden yapılma fıçılara konulacak. Bu fıçıların tanesi 55 dolar. Bundan sonra bu küçük ve pahalı fıçılarda şarabın eskimesi beklenecek. Bu arada şarabın yüzde 15'i de buharlaşacak. Her neyse, bir süre eskidikten sonra şarap şişelenecek. Bu arada bir de vergi ödenecek ve şarap biraz daha yıllanması için yeniden bekletilecek. Yıllarca bekledikten sonra ve süreçte her şey yolunda gitmişse, ürün de iyiyse, sonunda şişeleri, raflarında yüzlerce başka şarap duran perakendecilere gönderebiliyorsun. Ondan sonra o çeşit çeşit şişeler arasından biri gelip de senin şarabını alsın diye dua ediyorsun.

Beyler! Benim hayatımı geçirdiğim işte şişeleri sabah doldurup öğleden sonra satarsın ve satış yaptığın pek çok yerde

de rakibin yoktur. Bana kalırsa bizim yapmamız gereken iş bu olmalı!"

Woodruff'ın sözleri herkesi uyandırmış. Danışmanların bunun ne kadar iyi bir alan olduğunu söylemelerine ve ABD şarap sektörünün hiç de küçümsenmeyecek bir oran olan yüzde 11'ini almış olmalarına rağmen şarapçılık işine daha yakından bakmaya karar vermişler. Kısa zaman sonra şarap şirketinin satışı için müzakereye oturmuş ve güzel bir anlaşmayla şirketi satmışlar.

Görev yaptığı dönemde Coca-Cola'yı uluslararası bir imparatorluğa dönüştüren efsanevi Başkan Woodruff, ABD şarap sektöründe küçümsenmeyecek bir pazar payına sahip olmalarına rağmen bu işin Coca-Cola için uygun olmadığını düşündü. Woodruff'ın sezgi ve çıkarımları, Coca-Cola'nın tepe yöneticilerine bir bakış açısı kazandırdı ve karar değiştirmelerini sağladı.

Bu örnek olayı biraz irdeleyelim. Coca-Cola'nın ne sattığı konusunda hepimizin kafası net, değil mi? Esas olarak gazlı içecek ve meyve suları satıyor. Ürün gamında su, enerji içeceği gibi ürünler de var ama ilk planda gözümüzün önüne gelen şişeleri satıyor. Coca-Cola'nın varoluş sebebi, karşılık geldiği ihtiyaç ve amacı tüm dünya tarafından biliniyor.

Woodruff'ın çalışanları da bu amacı gayet iyi biliyordu. Şöyle bir hikâye anlatılır: Bir gün Woodruff'la baş hukuk müşaviri, her ikisini de iyi tanıyan bazı insanlarla toplantı yapıyormuş. Bir noktada Woodruff hukukçusundan ne iş yaptığını diğerlerine söylemesini istemiş. Hukuk müşaviriyse hiç duraksamadan, "Bay Woodruff, ben Coca-Cola satarım" demiş.

Woodruff'ın stratejik düşüncesi de tam olarak bu amaca hizmet ediyordu. Stratejik bakış açısı şirketin kaynaklarının uzmanlık alanı dışına harcanmasını kabul etmiyordu. Şirketin uzmanlık alanına daha fazla yoğunlaşabilmesi için kâr elde eden işletmesini satması kararını mantıkla açıklamak yersiz olur; kâğıt üzerinde kazanç elde edilse de işi dağıtmamaya,

karmaşadan uzak durmaya, işi basitleştirmeye yönelik bu tip doğal kararlar sezgiyle verilir ve stratejik bir bakış açısıyla hayata geçirilir.

İş dünyasında Woodruff'la benzer bakış açısına sahip lider bulmak kolay değil. Buna sahip olanlardan başarıya ulaşanlara da genellikle efsane lakabı takılmış. Örneğin General Electric'in (GE) efsanevi başkanı Jack Welch... GE'nin bugünlere gelmesinde en büyük pay, 1981'le 2001 arasında CEO koltuğunda oturan Welch'indir. O da şirketin uzmanlık alanlarına daha fazla yoğunlaşabilmesi için kâr elde eden işletmelerin satılması kararını alanlardan biri.

1980'lerin başında herkes GE'yi sağlam ve batmayacak bir şirket olarak görürken Welch, verimsiz ve artık büyüyemeyecek kadar hantallaşmış buluyordu. Welch'in temel stratejisi şuydu: GE, sektör birincisi veya ikincisi olmadığı işlerle ilgilenmemeliydi. Sektörde birinci ve ikinci sırada olamasa da yüksek kâr elde eden işletmeler için dahi bu kural değişmiyordu. "Bir pazarda üçüncü veya dördüncüyseniz, birinci nezle olduğunda siz zatürre olursunuz. Bir numara olursanız kaderinizi kontrol edersiniz" sözü ona aittir. Welch'in ilk birkaç yılda yaptığı şey şirket faaliyetlerini budamak ve şirketi daha verimli bir hale getirmekti.

Bu liderlik ve yönetim anlayışı, GE'yi dünyanın en verimli şirketlerinden birine dönüştürdü. Öyle ki 1980 yılında piyasa değeri yaklaşık 12 milyar dolar, yıllık satışları 25 milyar dolar olan şirkette 411.000 personel çalışıyordu. 2000 yılında 400 milyar doların üzerinde bir piyasa değerine ve 130 milyar dolar yıllık satış hacmine ulaştıklarındaysa çalışan sayısı 223.000'di. Welch'in stratejilerine hizmet eden düşünce ve fikirler, GE'yi güçlü ve sağlıklı bir şirket olarak bugünlere taşımanın yanı sıra birçok yönetim ilkesinin oluşturulmasına da öncülük etti.

Bu iyi örneklerin ardından sezgilerinizin fitilini ateşleyecek, düzenlerini keşfetmenizi sağlayacak sorulara geçebiliriz artık.

37

KAZANÇ HESABI

Bir esnaf için sunulacak avantaj ve promosyonların haddi hesabı yoktur. Müşteriler için birim alış fiyatını düşürmek, esnaf içinse birim satış fiyatı ve dolayısıyla birim kârı artırmak önemlidir.

Aslında sıfır toplamlı bir oyun oynanıyor. Yani taraflardan birinin kazanması, diğerinin aynı miktarda kaybetmesine bağlı... Müşterinin cebine giren esnafın cebinden çıkıyor veya aksine müşterinin cebinden çıkan esnafın cebine giriyor.

Aşağıdaki tekliflerin size sunulduğunu ve bu ürünü sınırsızca almak istediğinizi varsayalım.

1 tane alırsan 2. ürün yüzde 10 indirimli.
5 tane alırsan 6. ürün yüzde 50 indirimli.
10 al 9 öde!



Yukarıdaki tekliflerin hangisine “evet” demeniz gerekirdi?

38

SIRALI KİTAPLAR

Evin kitaplığı veya kütüphanesi, dağılmaya ve düzenini kaybetmeye en meyilli yerlerin başında geliyor. Bence bunun en büyük nedeni ortalıkta duran bir kitabın kütüphaneye kaldırılmasıyla dağınıklığın bittiğinin varsayılması. Peki ya kütüphanenin iç düzeni? İşte ona pek sıra gelmiyor.

Her biri ayrı telden çalan kitapların olduğu bir kitaplığı düzenlemek kolay iş değil. Böyle kitaplıkları düzenleseniz de bir parça dağınık gibi duruyor. Fakat aralarında sıralı, numaralı veya birbiriyle bağlantılı kitaplar varsa işiniz biraz daha kolay. Bu kitapların bulunduğu raflar kitaplığınızın en düzenli rafları olmaya aday.

Şimdi bir kütüphaneye girdiğinizi düşünün. 10 adet tersten sıralı Meydan Larousse Ansiklopedisi dikkatinizi çekiyor. Her defasında aldığınız kitabı açılan boşluğa koyarak devam edeceksiniz. İlk hamleniz için de rafın en sağı boş. Tek hamlede yan yana duran birden fazla kitabı kaydırmaksa serbest.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	



Bu ansiklopedileri soldan başlayarak 1'den 10'a kadar sıralamanız için en az kaç hamleye ihtiyacınız var?

39

RENKLİ KARTLAR

Matematikte olasılıklar konusu pek çok kişiye ürkütücü gelir. Hele bir de konunun içinde permütasyon ve kombinasyon gibi kelimeler geçiyorsa insan oradan koşarak uzaklaşmak ister. Hepimiz bir ihtimaller dünyasında yaşıyoruz aslında. En temel olasılık hesaplarına hâkimiz: Belki gelirim, bazen kalırım, muhtemelen durmam, büyük ihtimal dönerim diyoruz; "ben, senin beni sevebilme ihtimalini seviyordum" nakaratını okuyor, "bir ihtimal daha var" şarkısını söylüyoruz.

Olasılık hesapları belki de o kadar ürkütücü değildir. Hele içinde bir düzen barındırıyorsa işiniz daha kolay. Çözüme giden yol da bu düzeni keşfetmekten geçiyor.

Mesela bir arkadaşınız size ters çevrilmiş 20 adet kart uzattı ve içinden iki adet seçmenizi istedi. Tersten kartların hepsi aynı görünüyor. Fakat aslında 10 tanesi kırmızı, 10 tanesiyse mavi.



Çektiğiniz her iki kartın da aynı renk olma olasılığı nedir?

40

CUMARTESİ

Aşağıdaki seride günlerin isimlerini ve altındaki rakamları görüyorsunuz. Rakamlarla günler arasında bir ilişki kurulmuş. Bu ilişkiyi bulabilirseniz cumartesiye karşılık gelen rakam da ortaya çıkacak.

Bu tip sorularda düzeni keşfetmeye çalışırken sadece belli bir güne ve altındaki rakama odaklanmayın. Tüm resme hızlıca göz gezdirip soruya bir bütün olarak bakmakta fayda var. Böylece farklı gün ve rakam grupları arasındaki bağlantıları keşfedeceksiniz ve bu da sizi çözüme götürecek.



Aşağıdaki soruda cumartesinin altına hangi sayı gelmelidir?

pazartesi	salı	çarşamba	perşembe	cuma	cumartesi
4432	41	444	333	04	?

41

BEŞ RAKAM

Hatırlayacağınız üzere sezgiyle mantığın birbirinin yerine geçen değil, birbirini tamamlayan bilgi kaynakları olduğunu belirtmiştim: "Normal şartlar altında sezgi, harekete geçmek için yeterli değildir. Strateji çizerken önemli olan uzakta olabilecekleri yakından görebilmek, yakındakilereyse uzaktan bakabilmektir."

Bu sözün sahibi Myamoto Musashi 16. yüzyılda doğmuş olağanüstü yetenekli bir Japon kılıç ustasıymış. Döneminin en iyisiymiş. Kendi geliştirdiği teknik, öğreti ve felsefesiyle hâlâ şöhretini koruyor. Musashi'nin en önemli eserinin adı Zen Budizmine atıfla adlandırdığı "Beş Çember Kitabı" Strateji ve taktik konusunda önemli fikirler veren kitap günümüzde hâlâ okunuyor ve ilham veriyor.

Bir önceki sayfadakiyle bu sorunun yapısı ve çözüm mantığı birbirine benziyor. Bunda da rakam isimleriyle altındaki sayılar arasında bir bağlantı kurulmuş. Yine düzeni keşfetmek için kelimelere dikkatli bakmak gerekiyor.



Soru işareti yerine hangi rakam gelmelidir?

bir	iki	üç	dört	beş
1	2	2	2	?

42

BİRDEN ONA

1828 yılında doğan Tolstoy, daha yaşarken dünyanın en ünlü insanlarından biriymiş. Çok varlıklı bir ailede doğmuş fakat Rus köylüsünün yoksulluğu onu derinden etkilemiş. Köylerde, köylülerin arasında mütevazı bir hayat sürmüş. Çar'a kafa tutabilecek kadar güçlüymüş. Halk onu çok severmiş. Tolstoy, edebi bir deha olmanın ötesinde, politik anlamda derin izler bırakmış bir adam. Büyük yazar ölümsüz eseri *Anna Karenina*'ya şu cümleyle başlar:

"Mutlu aileler birbirlerine benzer, her mutsuz aileninse kendine özgü bir mutsuzluğu vardır."

Tolstoy bu harika açılış cümlesinde bile bir düzene, bir benzerliğe işaret ediyor. Onun doğrudan düzenle ilgili sözlerinden biri de şöyledir: "Hayattaki aşırı düzensizliğin başlıca nedenlerinden biri herkesin iyi bir düzen kurmaya çalışması fakat hiç kimsenin hayatın kendisini düzene sokmak istememesidir."

Şimdi sorumuz gelsin; aşağıda 1'den 10'a kadar sayıların belli bir düzene göre dizildiği anlaşılıyor. Bu dizilimde 4, 8 ve 10 sayılarının yerinde yeller esiyor. Onların açtıkları derin boşluğu soru işaretleri doldurmuş.



Bu serideki düzeni keşfedip eksik sayıları doğru yerlere yerleştirebilir misiniz?

3 ? 1 2 5 ? 6 7 ? 9

43

SEMBOLLER

“Sezgi, düşünen beyne bir sonraki aşamada nereye bakacağını söyler.” Bu söz Dr. Jonas Salk'a ait. Dr. Salk, 1954 yılında bulduğu çocuk felci aşısıyla milyonlarca insanın hayatına dokunan bir hekim. Üstelik bu değerli bilim adamı, aşıya patent alıp milyarlarca dolar kazanabilecekken, “O insanlığa aittir. Güneşe patent alabilir misiniz?” diyerek bu fikri reddetmiş bir adam.

Hatırlayacağınız üzere bu bölümde evrendeki düzenden bahsetmiştim. Bu konuyla bağlantılı olarak Dr. Salk'ın insanın düzen ve ekosistem üzerindeki etkisini vurgulayan şu sözü de dikkat çekici: “Eğer böcekler dünyadan silinip yok olsaydı, 50 yılda tüm yaşam formları sona ererdi. Eğer, insan dünyadan silinip yok olsaydı, 50 yılda tüm yaşam formları serpilir gelişirdi.

Aşağıdaki soruda üstteki sayılarla alttaki matematiksel semboller arasında bir bağlantı olduğu kesin. Bu bağlantıyı keşfederseniz her sembolün bir şeye karşılık geldiğini de bulabilirsiniz. Aslında bu soruyu şöyle sorabilirdim: Ünlem sembolüne karşılık gelen sayıyı bulabilir misiniz? Fakat geleneği bozmayalım ve soru işaretinin yerine gelecek olanı soralım.



Sembollerle sayılar arasındaki ilişkiyi keşfederek soru işaretinin yerine hangi sayının yazılması gerektiğini bulabilir misiniz?

34	67	126	214	343
+	!	+	?	&

44

BEYAZ ATLI SÜVARİLER

Onların hikâyesini bir de Korkut Dede'den dinleyelim:

"Beş beyaz atlı süvarinin hikâyesini anlatırlardı bize. Uzaklardan gelip uzaklara giderlermiş. Sabah güneşi doğmadan, dur durak bilmeden sürerlermiş atlarını; güneşi kovalarcasına yol alırlarmış ufka. Nerede karanlık basarsa dururlarmış orada. Nereye gittikleri değil nerede durdukları bilinirmiş; soru sormazlar, cevabı söylemezler, aralarında da pek az konuşurlarmış.

Nerede akşam orada sabah derken bu beş süvarinin yolu düşmüş Kırala'ya. Uzun bir gecenin ardından dört süvari ayrılmış şehirden; birini bırakmışlar orada.

Atlarını dörtnala süren dört süvarinin sonraki durağı Batuş'muş. O şehri de tutmuş birisi. Gerisi devam etmiş yola.

Üçü sürmüş atlarını Sinan'a. Orayı da mesken tutmuş bir süvari.

Kalan ikisi doludizgin gelmiş Arzanih'e.

Oradan ayrılan tek süvarinin son durağıysa burasıymış."



Korkut Dede'nin yaşadığı şehir kaç harften oluşuyor?

45

BİR TUHAF SERİ

Bazen serilerde bir düzen aramaya kalktığınızda sinir bozucu durumlarla karşılaşabilirsiniz. Mesela bazı serilerde kısmi bir düzen keşfedebilirsiniz. Diğer bir ifadeyle serinin sadece bazı parçaları arasında bir düzen vardır. Bu düzen, serinin tüm bileşenlerini kapsamıyordur. Ne yazık ki sadece keşfettiğiniz bu kısmi düzenden yola çıkarak bulduğunuz cevap doğru olmaz. Serinin tümünü kapsayan bir akıl yürütme yoksa doğru cevap ancak şans ve tesadüfle gelir. Serilerde akıl yürüterek çözüme ulaşmanın yoluysa bütünü kapsayan bir düzeni keşfetmekten geçer.

Bu yargıyı hayata uyarlayabilirsiniz. Stratejik düşünmenin temel ilkelerinden birinin veriler arasında bir düzen keşfetmek olduğundan bahsetmiştik. Geçmişe ve mevcut düzen veya kalıplara bakılarak hangi girdiyle hangi çıktının elde edileceği daha isabetli bilinebilir; gelecek daha doğru tahmin edilebilir. Ancak sunulmuş olan bazı veriler görmezden gelinir ve resmin tamamı dikkate alınmadan sonuca varılırsa yanlış yapma ihtimali artar. Stratejik düşünmek için sadece düzenli görünen parça ve verilere bakılarak çabucak sonuca varma isteğinin önüne geçmek gerekir.



Aşağıdaki seride kısmi bir düzen var. 1 ile başlamasaydı kolay olurdu. Gerçi bu soru da biraz zor olmuş ama siz farklı bir bakış açısıyla cevabı bulursunuz.

1	59	158	258	359	?

46

KENARLARDAN ORTAYA

"Sezgi düşünülüp tasarlanarak ortaya çıkarılamaz, o kendiliğinden; isteyerek değil istem dışı olarak ortaya çıkar. O asla zorlanamaz; tam ihtiyaç duyulan anda gelen beklenmedik bir ses gibidir. Bazen o, yapmakta olduğumuz şeyden vazgeçmemizi bazense neşelenmemizi söyler. Bazen de bize ani bir görüş, yargı veya karar değişikliği getirir. Eğer onu dikkate alırsak hayatımızdaki en değerli şeydir. Gerçekten başarılı insanlar sezginin sesini dinleyip rehberliğini izlemeyi öğrenmiş olanlardır."

Jack E. Addington'ın kitabı "%100 Düşünce Gücü"nün ünü belki de yazarınkini aşmıştır. Yukarıdaki paragraf, bu kitaptan bir alıntı…

Bu defa biraz daha farklı bir düzeni keşfetmenizi istedim. 1'den 12'ye kadar sayıları 3 gruba böldüm. İlk grup 1'den başlayıp 4'te bitiyor. İkinci grup 5'ten 8'e, son grup ise 9'dan 12'ye gidiyor.



Her bir grupta yer alan sayılarla ortadaki sayılar arasında bir düzen var. 4 rakamı ve 8/3 oranı bu düzene göre ortaya çıkmış. Bunu keşfedebilirseniz soru işaretinin yerine gelecek sayı ortaya çıkıverecek.

	4	
3	4	1
	2	

	12	
11	?	9
	10	

	8	
7	8/3	5
	6	

47

MICHELIN YILDIZI

Michelin yıldızının kökleri geçtiğimiz yüzyılın başlarına dek uzanıyor. Michelin lastiklerini bilirsiniz. İşte onun kurucusu Andre Michelin yolcu, şoför veya Michelin'in müşterilerine bir yol rehberi hazırlattırır. Bu rehber, tahmin edeceğiniz üzere, yolda konaklanabilecek, yemek yenebilecek, tamir hizmeti veya benzin alınabilecek tüm işletmeleri içerir. Michelin müşterileri için güzel bir pazarlama stratejisi olarak başlayan bu girişim yıllar içinde mekânların artmasıyla farklı bir kimliğe bürünür. Rehber, 1926'da Michelin lezzet müfettişlerine gönderilmeye başlanır ve onlar da bir puanlama sistemiyle restoranları değerlendirir.

Michelin restoran rehberindeki puanlama "yıldız" verilerek yapılır. En fazla 3 yıldız alınabilir. Michelin lezzet müfettişleri restoranları gizlice ziyaret eder ve pek çok kriteri değerlendirir. 1 yıldız almak bile zordur. Bir de bu yıldızlar kayıp gidebilir. Müfettişler yıldızı aldık yan gelip yatalım demeye fırsat vermez. Dünyada sadece 50 kadar 3 Michelin yıldızlı restoran varmış. Türkiye'de Michelin yıldızı alan restoranımız yok ama olsun, olağanüstü lezzetlerimiz var. Bir müfettişin aşağıdaki restoranları ziyaret ettiğini varsayalım. İlk iki restoran oldukça tarihi görünüyor.



Bu müfettiş ilk iki restorana bakarak Gurmezeynep'in kuruluş tarihini bulabilir mi?

Sarıkamer	Mavinehir	Gurmezeynep
1810'dan beri	1909'dan beri	?

48

DÖRT SAYILI MEYVE

Bir süre önce gazetede şöyle bir haber okumuştum. Eskişehir'de 2009 yılında emekli bir vatandaş kentin keşmekeşinden kaçıp şehir dışında bahçeli bir ev alıyor. Evinin bahçesine de çeşitli türlerde fidan ekiyor. Bunlar arasında ayva fidanı niyetiyle aldığı bir fidan da var. Aradan geçen altı yılda herkesin ayvası açıyor, onunki açmıyor. Fidanın yaprakları ayvaya benziyor ama meyvesi ceviz kadarken dökülüyor.

Vatandaşımız sabrediyor ve bunun da karşılığını alıyor. Fidan yedinci yılda kimsenin ne olduğunu bilmediği bir meyve veriyor. Görüntüsü elma ve ayvaya benziyor. Tadı ayva, elma, armut, muşmula gibi birkaç meyvenin tadını barındırıyor. Daha önce görülmemiş bu meyvenin ne olduğunu merak ediyor ve araştırmaya başlıyor. Haber, "ziraatçılardan bana bu meyvenin adını söylemelerini istiyorum" gibi bir dilekle bitiyordu. Bu hikâyenin sonunu merak ettim doğrusu.

Ayva, elma demişken aşağıdaki soruya bir göz atalım: 4 harfli bir meyve ve karşısında 4 adet sayı. Belli ki her harf bir sayıya karşılık geliyor. Fakat nasıl? İşte bu sorunun cevabı harflerle sayılar arasındaki düzeni keşfetmeye bağlı.



Soru işaretinin olduğu yerlere hangi sayılar gelebilir?

E	L	M	A	=	103	101	220	021
A	Y	V	A	=	021	?	?	021

49

KARLI PLAKALAR

“Kargaşadan kaç, düzen kur. Edmond, ‘beynimizin kök programı bu’ dedi. ‘İşte bu yüzden, insanların eğilimi bu yöndedir. Kargaşaya karşı; düzenden yana…’ Piyanonun tuşlarına gelişigüzel vurulduğunda çıkan ses katlanılmazdır! Ama aynı notaları alır da daha iyi bir düzene koyarsak…”

Yaygara o anda kesildi ve yerini Debussy’nin sakinleştirici “Clair de lune” melodisi aldı… Edmond, “beynimiz bayram etti” dedi. “Aynı notalar. Aynı enstrüman… Ama Debussy bir düzen kuruyor. İnsanları yapboz birleştirmeye veya duvardaki resimleri düzeltmeye iten düzen kurma hevesinin verdiği hazdır. Düzenlemeye yatkınlığımız DNA’larımıza yazılmıştır, bu yüzden insan zihninin en büyük icadının bilgisayar olmasına şaşmamak gerekir. Bilgisayar, kargaşanın içinden düzen kurmamıza yardımcı olmak için tasarlanmış bir makinedir. Doğrusunu isterseniz, İspanyolcada bilgisayar kelimesinin karşılığı ‘ordenador’dur, yani düzen kuran.” Bu paragraflar Dan Brown’un *Başlangıç* kitabından…

Çok karlı bir günde, yan yana duran iki arabanın üzerlerinde öbek öbek kar olduğunu düşünün. Üç harf ve üç rakam içeren plakaları veriyorum:

69 D Y – 4 – 9
76 – D A 1 9 –

Öyle görünüyor ki arabaların üzerindeki karlar plakalardaki bazı harf ve rakamları örtmüş.



Karın örttüğü harfleri ve rakamları bulabilir misiniz?

50

İLKLER VE SONLAR

Düzenler aslında keşfedilmeyi bekliyor. Onları görmek için bazen biraz daha yakından bakmak gerekiyor. Örneğin, geçtiğimiz yüzyılda Fransa Başbakanlığı yapmış olan devlet adamı Clemenceau bir gün özel kalem müdürüyle teftişe çıkmış. Girdiği odalarda memurlarından hiçbirini yerinde bulamayınca fena halde canı sıkılmış. En son odadaki memurun da masası başında horul horul uyuduğunu görünce "sakın uyandırmayın" demiş, "Aksi halde o da çıkıp gidecek" Mesela bu örnekte teftişe çıkan adam düzeni keşfetmiş: Uyanık olanlar çıkıyor.

Bu sorulardaki amacımız da seriyi oluşturan bileşenler arasındaki ilişkiyi çözümlemek ve içsel düzeni keşfetmek. Bunun için seriye odaklanıp bileşenler arasında olabilecek ihtimalleri dikkate almak gerekiyor. Sayı veya harf serilerinde yeri doldurulması gereken soru işareti genellikle serinin sonunda olur. Aşağıdaki de dahil takip eden birkaç soruda serinin hem önünde hem de sonunda en az bir soru işareti olsun istedim.



Aşağıdaki serinin bilinmeyenlerini bulabilir misiniz?

? ? 4 5 7 11 16 23 34 ? ?

51

ÜÇ SAYILIK SERİ

Avusturyalı yazar Robert Musil "Düzen, bir ölçüde çelişkili bir kavram. Her dürüst insan iç ve dış düzen peşinde. Ama öte yandan düzenin fazlasına da dayanılamıyor. Hatta eksiksiz bir düzen, belki de bütün ilerlemelerin ve mutlulukların yıkımı olurdu" diyor. Dave Trott, "Bir+Bir=Üç" adlı kitabında da benzer bir tespit yapıyor: "Tıpkı New York'ta olduğu gibi Londra'da da sevdiğim şey, dünyanın her yanından yaratıcıları çekmesi. Ama tabii ki her şeyin bir bedeli var. Bu yaratıcılık beraberinde epey bir dağınıklık getirebilir."

Orson Welles bu durumu *Üçüncü Adam* isimli filminde çok iyi özetlemiştir: "İtalya'da Borgias Hanedanı'nın hükümranlığındaki 30 yıl boyunca terör, savaş ve kan vardı. Ama aynı dönem Michelangelo'yu, Leonardo da Vinci'yi ve Rönesans hareketini de yaratmıştı. İsviçre'de 500 yıl boyunca kardeşlik, sevgi, demokrasi ve barış hüküm sürdü; peki bunca yıl ne yarattılar? Guguklu saat."

Aşağıdaki seride verilen üç sayı birbiriyle tamamen ilgisiz görünüyor:

? 73 59 327 ?



Bir açıdan bakınca bu soru asla çözülemeyecekmiş gibi duruyor. Ancak bir de çarçabuk çözüme götüren başka bir bakış açısı var. Bakalım doğru açıdan bakıp soru işaretlerinin yerine gelecek sayıları keşfedebilecek misiniz?

52

KARDEŞ SORU

"Kargaşa düzenden doğar, korku cesaretten doğar, zayıflık güçten doğar... Bu nedenle düşmanı yönlendirmeyi iyi bilenler yanıltıcı bir görüntü verir ve düşman buna kesinlikle kanar."

Bu söz günümüzden yaklaşık 2500 yıl önce yaşamış ünlü Çinli komutan ve askeri bilge Sun Tzu'ya ait. Onun *Savaş Sanatı* adlı kitabı belki de dünyanın en eski ve en önemli strateji kitaplarından biridir. Günümüzde onun strateji öğreti ve ilkeleri, iş dünyasının liderleri için de vazgeçilmez bir kaynak haline geldi.

İlham verici sözleri arasında şunu çok severim: "En önemli savaş hilesi düşmanın beklentilerinin aksine hareket edebilmektir." Aslında çoğu beklentinin altında bir düzen algısı yatar. Bu sözse adeta düşmanın bu algısına veya bakış açısındaki düzene aykırı hareket etmenin önemini anlatır.

Başka bir üç sayılık soru da aşağıda yer alıyor:

? 31 42 62 ?

Bu soruyu da bir önceki sorunun kardeşi gibi düşünebilirsiniz.



Sayılar arasındaki düzeni keşfederseniz hem baştaki hem de sondaki soru işaretinin yerine gelecek sayıları kolayca bulabilirsiniz.

53

İLK BAKIŞTA

"Kendi içine yürümek ve saatler boyu kimselere rastlamamak..."

"Korkunç zordu beni sevmek.

Ve ben buna yalnız birinin gücünün yeteceğini seziyordum. Ama o biri, istemiyordu henüz."

Yalnızlık, hüzün ve mutsuzluk, şair Rilke'nin sözlerine, şiirlerine nasıl da damgasını vuruyor.

"Bilgimizin elverdiğinden daha ötesini görebilseydik sezgi duvarından biraz öteye uzanabilseydi bakışımız, belki hüzünlerimizi sevinçlerimizden daha güvenle karşılayabilir, onlara katlanabilirdik" derken sezgiyle bilgiyi nasıl da ayrıştırıyor...

İlk bakışta biraz itici gelen ama anlayınca sizi içine çeken sorular vardır. Soruyu gördükten bir süre sonra zihninizde hesap yapmaya başlarsınız. Aslında mesele sorunun ilk kabuğunu soyabilmekte... Bir kere bunu yapıp içsel düzeni keşfederseniz çekirdeğe kadar ulaşıp cevabı bulabilmeniz artık sadece an meselesidir. Aşağıdaki kolay soruya bir göz atalım:

? MEE MHE PHE PHH PKH ?



Düzeni keşfederseniz hem ilk hem de son sıradaki harf öbeklerini bulabileceksiniz.

54

BU NASIL BÖLME?

Clayton Christensen, “Strateji Geliştirme Süreci” adını taşıyan makalesinde strateji geliştirmenin beş adımına yer verir. Bu adımların sonuncusu “uyumlu bir düzen yaratmak”tır. Strateji ile düzen kavramını şöyle ilişkilendirir:

Tatmin edici bir strateji geliştirmek işin sadece yarısıdır. Öteki yarısıysa şirketteki insanlar ve faaliyetlerle strateji arasında uyumlu bir diziliş yaratmaktır. Bu düzen her çalışanın, her düzeyde stratejiyi kavramasını ve onun yürümesi için kendi üzerine düşen görevin ne olduğunu anlamasını sağlayan koşuldur... Yönetici olarak uyum yaratmak için size düşen görev iki yönlüdür:

1. **İletişim:** İnsanların stratejiyi ve yaptığı işin ona katkısını kavramasını sağlayın. En alt düzeydeki bir çalışanın bile şirketin amaçlarını kavrayabileceği bir ortam yaratın.
2. **İş süreçlerinin eşgüdümü:** İnsanların faaliyetlerini stratejik iş hedefine uydurun.



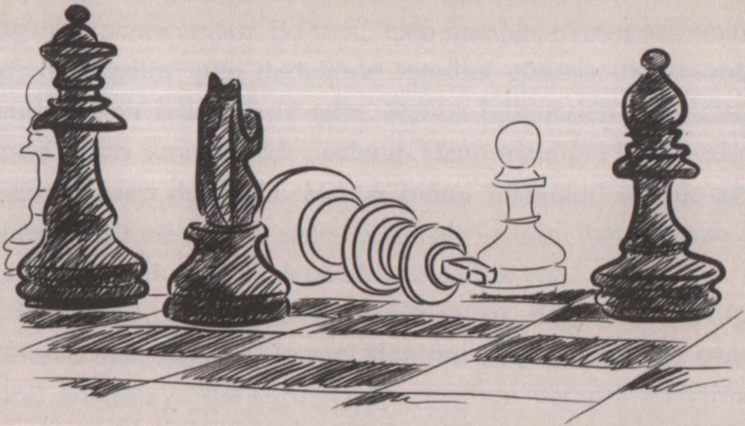
Aşağıdaki seri de bir tuhaf görünüyor. Ya bölme işlemleri yanlış yazılmış ya da bu işlemler başka

bir mantığa göre yapılmış. Bu mantığı bulup soru işaretlerinin yerine gelecek sayıları yazmaksa size kalmış.

65 / ?	64 / 22	63 / 33	62 / 11
31	32	21	?

STRATEJİK DÜŞÜNCE ALTYAPISI - IV

Mantığınızı Yanınızdan Ayırmayın





Önceki bölümde esas olarak sezgilerden bahsetsem de "akıl" ve "mantık" kelimelerini ara sıra cümle içerisinde kullanmıştım. Sezgiyle mantık çok farklı kavramlar ama sırtınızı ikisine de dayamadan doğru stratejik kararlar alabilmek zor. Bu ikisinin olağanüstü bir birlikteliği var. Zaten sezgi kavramını yalın biçimde anlatmaya kalktığınızda tam manasıyla anlaşılamıyor. İlla ki mantığı da yanına çağırıyor.

Bu bölümde mantık kavramına yoğunlaşacağım. Bu, birbiriyle yakından ilişkili iki anlamı olan bir kelime... İlki bir düşünce tarzını anlatır. Bu tarz, "akla mantığa uymuyor", "mantıklı düşünelim" gibi ifadelerde kendini gösterir. İkinci anlamındaysa bir bilimi ifade eder. Mantık biliminden bahsedildiğinde Aristo ismine sıkça rastlanır. Hatta mantığın kendi adına açılan dersleri de vardır. Mantık bilimi "mantıklı" olarak tabir edilen düşünce tarzını sistematik hale getirir. Fakat neyse ki mantıklı olmak için bu dersi almaya gerek yok.

Mantıksal düşünce daima akla vurur, bağlantıları bulur, neden sonuç ilişkileri kurar. Mantıklı düşünmenin ne olduğunu anlatmaya bir soru sorup cevabını vererek başlamak istiyorum:

> "Bugün dünün bir adım ilerisine geçtik" cümlesi 1+1=2 olarak ifade ediliyorsa "yarın bugünün iki adım ilerisine geçeceğiz" cümlesi nasıl ifade edilebilir?

Bu soruyu duygu ve sezgilerinizle değil, mantığınızla cevaplandırabilirsiniz. Çözüm için cümledeki kelimelerle, matematiksel işlem arasındaki bağlantıyı, neden sonuç ilişkisini tespit etmeniz gerekiyor.

Bu soruda dün kelimesinin 1 rakamıyla, bugün kelimesininse 2 rakamıyla ifade edildiği anlaşılıyor. Yarın bugünün 2 adım ilerisinde olacakmışız. O halde cümlenin matematiksel ifadesi 2+2=4 olmalı. Doğru düşünce bizi 4 rakamına ulaştırdı. Mantık denince doğru düşünmenin yol ve yöntemine ilişkin bir kavram kastedilir. Aşağıdaki hikâyeyse mantık kavramının anlamını, mantık dersinde veriyor:

Üniversitede yeni öğretim yılına başlayan öğrenciler, haftalık ders programını incelemiş ve mantık adında bir ders dikkatlerini çekmiş. Bu dersi de yaşlı bir profesör veriyormuş.

Merakla bekledikleri ilk mantık dersi başlamış. Söz alan meraklı öğrencilerden biri, "Sayın Profesör, mantık bize ne öğretir? Lütfen her şeyden önce bize bunu anlatır mısınız?" demiş.

Profesör merak ve şüpheyle bakan öğrencilerine, "Mantık dersinin insan düşüncesine yaptığı etkiyi açıklamak biraz güçtür. Onun için bunu sizlere bir örnekle açıklamak istiyorum. Farz edin ki maden ocağından iki kişi çıkıyor. Birinin üzeri tertemiz; diğeriyse kömür karası içinde... Bunlardan hangisinin yıkanması gerekir?" demiş.

Öğrenciler, hiç tereddüt etmeden cevap vermiş: "Elbette kirli olanı yıkanmalıdır!"

Profesör gülümseyerek konuşmasını sürdürmüş: "İşte evlatlarım, mantık bu soruya yanıt vermeden önce şu soruyu sorar: Nasıl olur da bir maden ocağından çıkan iki kişiden birinin üzeri kirliyken diğeri tertemiz olabiliyor?"

Mantıksal düşünce sadece mantık derslerinde değil hayatın her anında sahneye çıkabilir, akıl yürütme işini başarıyla yerine getirebilir. Yine içinde bolca mantık geçen başka bir hikâyeyle devam edelim.

Bir gün arkadaşlarımdan biri apartman yönetim toplantısına katılacak; akşam komşular toplantı için birer ikişer yönetim odasına geliyor. Bu sırada yöneticiyle arkadaşımın arası iyi; toplantı öncesinde yönetici, onu bir kenara çekip diyor ki:

"Biliyorsunuz, biz yönetim olarak bu işten çok fazla para almıyoruz. Üstelik tüm apartman sakinleri gibi 130 TL üst yönetim gideri de ödüyoruz. Yönetim üyeleri olarak bu giderden muaf tutulmamızı teklif eder misiniz? Zaten siz bir söyleyin tüm komşular destek verecektir." Bu fikir arkadaşımın aklına yatıyor. Hatta başka iki komşunun da vekâleti onda olduğu için toplam üç oyu var.

Toplantı başlıyor. Bir süre sonra heyecanla söz alan arkadaşım, yönetim üyelerinin uğraşlarını, bu ücretten muaf tutulmaları gerektiğini bir güzel anlatıyor. Fakat bu görüşe itiraz geliyor. Sonra birkaç kişi daha itiraz ediyor. Derken bu itirazlar öyle mantıklı gerekçelerle, tutarlı biçimde izah ediliyor ki toplantıda doğru dürüst tartışma, fikir ayrılığı bile çıkmıyor.

Usul gereği görüş oylamaya açılıyor. "Ret oyu verenler" diye sorulunca arkadaşım da ret yönünde oy kullanıyor. Herkes şaşırıyor, gülüyor tabii. Fakat o, "Öyle mantıklı biçimde çürüttünüz ki artık bunu desteklememin imkânı yok" diyor. Sonra başkan "kabul oyu verenler" diye sorunca arkadaşım yine el kaldırıyor. "Hayırdır" diye soruyorlar. Bu defa "Vekâlet ettiğim komşular burada olmadıkları için ikna olmuş olmaları mantıklı değil" diyor. Sonuç olarak bu fikir toplantıya katılmayan iki komşunun kabul oyu dışında oybirliğiyle reddediliyor.

Mantıksal düşünceye muhtemelen sizin de bildiğiniz başka bir örnek vereyim: Fatih Sultan Mehmet 12 yaşına geldiğinde babası Sultan Murat tahtı oğluna bırakıp Manisa'ya inzivaya

çekilir. Osmanlı tahtında bir çocuk olduğunu duyan Avrupalılar vakit kaybetmeden orduyu toplar.

Bu gelişmeyi haber alan Sultan Mehmet babasını ikna etmeye çalışır fakat sonuç alamayınca tarihe altın harflerle yazılan aşağıdaki mesajı yollar:

"Baba, eğer padişah sizseniz geliniz ve ordunun başına geçiniz; yok eğer padişah bensem size emrediyorum, gelip ordunun başına geçiniz."

İşte mantıksal düşünce sistemiyle varılabilecek sağlam bir çağrı... Bunun üzerine söylenecek söz yok. Sultan Murat gelip ordunun başına geçiyor.

Bu örnek, duyguyla verilen kararlar karşısında mantığın gücünü gösteriyor. Doğru bir akıl yürütmeyle örülen mantıksal düşünceye karşı mantıklı bir savunma geliştirmek neredeyse imkânsızdır. Doğru mantıkla ulaşılmış yargıya karşı genellikle duygusal gerekçelerle itiraz edilebilir. Bu yüzden mantığın anti-tezi olmaya duygu daha layıktır, sezgi değil.

Mantıkla duygunun aynı seçeneği tercih etmesinin yankısı fazla duyulmaz. Fakat bunların farklı seçenekler arasında kalarak mücadeleye tutuşması insan bünyesinde çok ses getirir. Duygular güzeldir elbette. Fakat yoğun yaşanan duygular, karar alma anlarında kişiyi hata yapmaya yatkın hale getirir. Dolayısıyla mantık, sadece duyguyla verilecek kararlar karşısında bir emniyet supabı, bir kontrol aygıtı gibidir.

Ayrıca sadece duyguyla hareket etmek bazen aceleci kararlara, tepkisel tavırlara ve nahoş sözlere neden olabilir. Bu tip durumlarda mantığı yanından ayırmamak, vaziyeti kurtarmanızı sağlayabilir. Hatta üzerinden yüzlerce, binlerce yıl geçse de bazı sözlerin unutulmamasının nedeni duyguyla değil mantıkla söylenmesidir. Örneğin şu diyalog meşhurdur:

Ünlü filozof Diyojen bir gün çok dar bir sokakta zenginliğinden başka bir vasfı olmayan kibirli bir adamla karşılaşır. İkisinden biri kenara çekilmezse geçmek mümkün olmayacak-

tır. Kendini beğenmiş zengin adam, hor gördüğü filozofa "Ben bir serserinin önünde kenara çekilmem" der. Diyojen hemen kenara çekilerek gayet sakin şu karşılığı verir: "Ben çekilirim."

Kenara çekilme kararı ne kadar mantıklı değil mi? Diyojen bu adama duygularıyla cevap verseydi herhalde böyle mantıklı bir tepki gösteremez ve bu karşılaşma anı binlerce yıldır anlatılıyor olmazdı.

Bazen duyguların beraberinde getirdiği aceleci kararlar ve tepkisel tavırların olumsuz yan etkileri olabileceğinden, bu bölümün adını "mantığınızı yanınızdan ayırmayın" olarak seçtim.

Peki, kararları sadece mantıksal sisteme dayandırmak yeterli midir? Pascal şöyle der: "İki türlü aşırılık vardır; mantığı hesaba katmamak ve mantıktan başka bir şey tanımamak." Evet, mantıksal düşünce sistemi gereklidir fakat özellikle büyük karar anlarında mantığın yeterli olmadığı durumlar da çoktur. İsabetli kararların alınması için mantıksal ve sezgisel düşünce sistemlerinin dengelenmesi önemli.

Mantık, değerlendirmesini soğukkanlı biçimde yapar. Tagore, "Mantıktan ibaret bir zihin, keskin kenardan ibaret bir bıçağa benzer" der. Saf mantıkla hareket eden zihin, siyah beyaz görür; nettir, köşeleri sert döner, kestirip atar. Mantık, zihni doğal düşünme seyrinde ulaşamayacağı yargılara ulaştırabilir. Mantıksal akıl yürütmede doğallık değil, akla yatkınlık kâfidir.

Mesela Russell şöyle der: "Bir kasabın ekmeğe, bir fırıncının da ete ihtiyacı vardır. Bu nedenle kasapla fırıncının birbirini sevmesi için mantıklı bir neden vardır. Her ikisi de birbirine yararlı olur." Bu sözle Russell, mantığın zihni dümdüz götürüp bıraktığı yargıya dikkat çeker.

Mantıktaki soğukkanlılığın aksine sezgi sıcaktır, doğal biçimde gelişir. Fakat doğal ortamlar duyguların da filizlenmesine müsaittir. Sezgiyle duygunun bazen birbirine benzetilmesinin nedeni her ikisinin de doğallıkla çıkıp gelmesidir. Diğer yandan mantık yürütme ve akılcılık genellikle kendiliğinden

gelivermez. Bunlar için genellikle zihni kasıtlı olarak çalıştırmak, onu bir akıl yürütme işiyle meşgul etmek gerekir.

Duyguyu bir kenara koyalım ve tekrar mantıkla sezginin birlikteliğine dönelim. Mantıkla sezginin dengelenmesi gerekir. Bu durum, tıpkı soğukla sıcağın birbirini dengelemesi gibi karar ortamını uygun bir sıcaklığa getirir.

Bu karar ortamı iş dünyasında sıklıkla karşımıza çıkar. Özellikle stratejik kararların verildiği anlarda duyguları bir kenara bırakıp mantıklı yargılara varmak hayati önem taşır. Şirketlerin, kararlarına duygularını karıştırmayan stratejistlerin omuzunda yükseldiği çok görülmüştür. Mesela Steve Jobs'un başında bulunduğu Apple buna örnek verilebilir.

Hem Ken Segall'ın *O Kadar Basit ki* hem de Yoffie ve Cusumano'nun *Strateji Yasaları* adlı kitabında yer verilen hikâyemiz 1997 yılında geçiyor.

Önce bir hatırlatma yapalım: Steve Jobs, Apple yönetimiyle yaşadığı büyük tartışmadan sonra, 1985'te kendi kurduğu Apple'dan ayrılmak zorunda kaldı. 1997'deyse tekrar Apple'a geri döndü. Jobs'un Apple'a geri döndüğü sırada şirket ayakta kalma çabası veriyordu. Ayrıca Apple'la Microsoft arasındaki, düşmanca denilebilecek ateşli rekabet yıllarca sürmüştü.

Bunlar yaşanırken Ağustos 1997'de başta Apple kullanıcıları olmak üzere herkesi şaşkına çeviren bir anlaşma imzalandı. Boston'daki Macworld Expo'da Jobs, Apple'ın ezeli rakibi Microsoft'la bir ortaklığa imza attığını ilan etti. Hatta Bill Gates de canlı bağlantıyla Seattle'daki ofisinden izleyicilerin karşısına çıktı.

Microsoft'u kötülük imparatorluğu olarak görenler Jobs'un yaptığı bu anlaşmayı aşağıladı. Fakat o, bu tepkilere verdiği nazik cevabında stratejik bakış açısını çok güzel ifade ediyordu:

> "Apple'ın kazanması için Microsoft'un kaybetmesi gerektiği yaklaşımından kurtulmamız gerek. Bana öyle geliyor ki bunu Apple'la Microsoft arasındaki bir yarış gibi tesis

etme devri kapandı... Masaüstü bilgisayarla ilgili savaş sona erdi ve biz kaybettik... Bu Apple'ın sağlığına kavuşmasını sağlama meselesi; Apple'ın sektöre büyük katkılar yapma, yeniden sağlıklı ve refah içinde olma meselesi..."

Peki, bu anlaşmanın içeriği neydi? Microsoft oy hakkı tanımayan 150 milyon dolarlık Apple hisse senedi satın alacak ve bunu en az üç yıl elinde tutacaktı. Ayrıca beş yıl boyunca Office programının ve Internet Explorer'ın Macintosh sürümlerini geliştirme ve Windows için olduğu gibi Macintosh için de piyasaya aynı sıklıkla yeni sürümler çıkarma güvencesi verdi.

Apple, Windows işletim sisteminin patent hakkını ihlal ettiğine ilişkin olarak Microsoft'a açtığı davadan vazgeçecekti. Bu feragat karşılığında Microsoft, Apple'a miktarı açıklanmayan bir ödeme yapmayı kabul etti. Ayrıca Apple, Explorer'ın Macintosh işletim sisteminin varsayılan web tarayıcısı olmasını onayladı.

Steve Jobs'un bu stratejik bakış açısı, düşmanca duygulardan arınmış, oldukça mantıklı verilmiş bir karardı. Bu bakış açısı Microsoft'u düşman kategorisinden çıkarıyordu. Ona göre Apple'ın tek düşmanı kendisiydi. Apple tüm enerjisini üstün nitelikli ürünler yapmaya harcamalı ve rakipleriyle ilgili endişelerini bir yana bırakmalıydı. Rakiplerle daha sonra da uğraşılırdı fakat öncelikle şirketin hayatta kalması lazımdı.

Mantıkla örülen stratejik bir düşüncenin eseri olan bu anlaşma Jobs'u haklı çıkardı. İvme kazandıran bu işbirliği olmasaydı Apple bugünlere gelemezdi. O dönem rekabet yerine işbirliğini tercih etme nedenini Jobs şöyle özetliyor: "Eğer bu Apple'ın kazanacağı yerde Microsoft'un kaybetmesi gereken sıfır toplamlı bir oyun olsaydı, Apple kaybederdi."

Daha sonraki yıllar Jobs'un hayal ettiği gibi gerçekleşti. Hepinizin bildiği üzere Apple enerjisini muhteşem ürünler tasarlamak için kullandı. Masaüstü bilgisayar pazarındaki mücadeleye ek olarak, anlaşmayı izleyen yıllarda bu iki firma arasında akıllı

telefon, dijital müzik çalar, tablet ve bulut bilişim sistemi gibi alanlarda da rekabet oluştu. Bu pazarların birçoğunda Apple, başta geriden gelse de sonunda büyük üstünlük sağladı. Apple, Microsoft'u birçok cephede mağlup etti. Nihayetinde dünyanın en değerli şirketi haline geldi. Apple bu yolculuğuna devam ededursun, biz de stratejik düşünce yolculuğumuza sorularla devam edelim.

55

KEŞKE

Mantıklı tepkilerin duygulara galip gelmesiyle ilgili hoşuma giden bir örnekle başlayayım.

19. yüzyılda yaşamış ünlü yazar George Sand, bir gün karşısına çıkan bir dilenciye sadaka vermiş. Fakat bunu çok az bulan adam öfkelenmiş ve “bu kadarcık parayı ne yapayım” diyerek çıkışmış. George Sand, gayet sakin bir şekilde cevap vermiş: “Saklayınız efendim, saklayınız. Rastlayacağınız ilk dilenciye sadaka verirsiniz.”

Ne kadar mantıklı bir cevap değil mi? Eğer George Sand, dilenciye duygularıyla cevap verseydi herhalde bu kadar mantıklı bir tepki gösteremezdi. Öyle olsaydı belki daha sonra yaptığından pişmanlık duyup “keşke” diyebilirdi.

Keşke kelimesi pişmanlığı anlatan ne hazin bir kelime öyle… “Keşke”siz bir yaşam zor değil; bakış açısını doğru ayarlayınca hep yıldızları görebiliyorsunuz. Fakat aşağıdaki cümleyi kuran arkadaşın küçük bir sıkıntısı var herhalde, önce onu bir çözelim:



Birisi “keşke dün perşembe olsaydı” cümlesini iki gün önce söylemişse iki gün sonra hangi gün olamaz?

56

KEŞİF PARADOKSU

Zıtlıklar ve paradoksları genellikle birlikte ele alırım. Burada sihirli bir dünya var. Zihin bunları bir paket yapıp harika meyveler verebiliyor. Atomun yapısını çözen Nobel ödüllü fizikçi Bohr "Bir paradoksla karşılaşmış olmamız ne harika! Artık gelişme kaydetmek için bir ümidimiz var" demiş. Bakınız, paradokstan bahsederken bile içine bir zıtlık gizlemiş; paradoksu bir çıkmaz veya kilitlenmeyle değil bir ilerlemeyle ilişkilendiriyor.

Bazı paradoksal sözler vardır ki bunlar genellikle içinde bir zıtlık barındırır. Ya da aksine zıtlık içeren bazı sözler vardır, içinde bir paradoks gizlidir. Şu sözlere bir göz atın: "Resimde doğruluk fikrini, yanlışı kullanarak vermelisiniz" (Degas); "Her şeyin belirsiz olduğu kesin değildir" (Pascal); "En ileri karmaşıklık sadeliktir" (Da Vinci); "İnsan beyni anlayabileceğimiz kadar basit olsa biz öyle basit olurduk ki onu anlayamazdık" (Pugh). Hepsi çok güzel fakat teknoloji yazarı Pugh'un bu sözüne bayılıyorum.

Bu kadar sözün ardından şimdi içinde paradoksal bir durum içeren sorumuz gelsin:



"Şu ana kadar keşfedilmesi gerekenlerin 100'de 1'ini keşfettik. Tamamını keşfettiğimiz zaman da keşfedilmesi gerekenlerin 100'de 1'ini keşfettik diyeceğiz ve bu döngü sonsuza kadar devam edecek" cümlesindeki zıtlık ve paradoks nerede?

57

BİR GARİP ŞEHİR

Bizim lisede okuduğumuz zamanlarda mantık adında bir ders vardı. Bu dersi anlamak için ayrı bir mantığın gerektiğini hatırlıyorum. Kendine özel terim ve kavramları vardı.

Mesela "düz döndürme" diye bir şey vardı. Bu kavram öne sürülen bir önermeden aynı doğruluk değerine sahip başka bir ifade oluşturmaktı. Örneğin düz döndürme ile "bazı kuşlar uçar" önermesinden "bazı uçanlar kuştur" önermesini elde edebiliriz. İki önerme de aynı anlama gelir.

Bir de "ters döndürme" vardı. Bu da bir önermenin öznesinin olumsuzunu yüklem, yüklemin olumsuzunu özne yapıp eşdeğer önermeyi bulmaktı. Mesela "serçeler uçar" önermesini ters döndürmeyle "uçmuyorsa, serçe değildir" önermesine dönüştürebiliriz. Tabii bu döndürmeler esnasında tuhaf özne ve yüklemler ortaya çıkabiliyordu. Mesela "uçar değilse, serçe değildir" gibi.

Aşağıdaki soruyu cevaplandırmak için bu kadar mantık dersi yeter de artar bile.



Aşağıdaki cümlenin anlamını değiştirmeden eşdeğer cümlesini bulabilir misiniz?: Öyle bir şehir hayal edin ki gidenler gelenlerden değil, gelenler gidenlerden değil.

58

KİM HAKLI?

Fransız oyuncu, yönetmen ve senarist Sacha Guitry, "Herhangi bir tartışmada kadın daima son sözü söyler. Bundan sonra erkeğin söylediği her söz yeni bir tartışmanın başlangıcıdır" der.

Özlem'le Macit birkaç dakikadır tartışıyordu. Macit, Özlem'in söylediği her şeye bir cevap yetiştiriyor ve yeni açılan konuda tartışma sürüp gidiyordu.

Bir süre sonra Özlem, Macit'e son sözünü söyledi. Bunu duyan Necmi'yse "İkinizden biri kesinlikle haklı" dedi.



Özlem ne demiş olabilir?

59

DOĞRU MU?

Bir gün adamın biri arabasıyla kırmızı ışıkta geçer ve trafik polisi tarafından durdurulur. Trafik polisinin "Beyefendi kırmızı ışığı görmediniz mi" sorusuna verdiği yanıt şu olur: "Işığı gördüm ama sizi görmedim."

Bu hikâyede adamın doğru söylediğini anlamak çok kolay çünkü suçunu samimiyetle itiraf ediyor. Fakat bazı sorularda bunu anlamak öyle kolay değildir; başta kimin doğrucu kimin yalancı olduğu bilinmez ve sizden soracağınız sorularla bunu anlamanız beklenir. Mesela soruda "Kimin yalancı, kimin doğrucu olduğunu bulmanız için tek bir soru hakkınız var" der, sonra dalar gidersiniz düşüncelere.

Bu tip sorularda çözüm için başlarda sonsuz olasılık varmış gibi görünür ama düşündükçe, mantık yürüttükçe tek doğru cevap beliriverir.

Birbirine zıt iki kavramı doğal olarak içeren bu sorular biraz kafa karıştırıcı olabilir. Mesela aşağıdaki soru basit ama tam da o bahsettiğim kafa karıştırıcı cinsten... İki satırlık şöyle bir diyaloğa tanık olduğunuzu düşünün:

- Anlamadım! Bir kere daha söyler misin?
"*Mert'e yalancı diyen yalancıdır*" diyen yalancıdır.



İkinci satırda yer alan cümleyi söyleyen yalan söylüyorsa Mert yalancı mıdır?

60

YANLIŞ MI?

Bir kafa karıştırıcı soru daha gelsin. Bu defa düşünürken biraz daha derinlere inmek gerekecek sanırım.

Aşağıdaki tablonun her bir hücresinde birer kişi var ve diğer hücredeki kişilere bir şey söylüyor. Her birinin kurduğu cümlede "yanlış" veya "doğru" kelimesi geçiyor. Fakat tabloya bakınca kimin doğruyu, kimin yanlışı söylediği pek anlaşılmıyor. Tablo kendi içinde tutarsız görünüyor.

Sizin bir "yanlış" kelimesini "doğru" veya bir "doğru" kelimesini "yanlış" olarak değiştirme hakkınız var. Bu değişikliği yaptığınız zaman en azından kimin doğruyu, kimin yanlışı söylediği belli olacak.



Hangi kelimeyi değiştirirseniz tutarlı bir tablo elde edebilirsiniz?

Sağdaki cümle yanlış	Soldaki cümle doğru
Yukarıdaki cümle doğru	Yukarıdaki cümle doğru

61

İHTİMAL HESABI

Hikâyemiz 1940'lı yılların başında geçiyor. George Dantzig, Berkeley'de Kaliforniya Üniversitesi'nde istatistik doktorası yapıyormuş. Okuldaki ilk yılında bir gün derse çok geç girmiş. Tahtada yazılı iki istatistik sorusu görüp bunların ev ödevi olduğunu düşünerek defterine geçirmiş. Akşam evde bu problemler üzerinde saatlerce çalışmış. Problemlerin olağanüstü zorlayıcı olduğunu düşünse de her ikisini de çözmeyi başarmış. Ertesi gün cevapları okula götürüp profesörü Jerzy Neyman'ın masasına bırakmış. Haftalar sonra profesör, Dantzig'in kapısını çalmış ve heyecanla soruları çözdüğünü söylemiş. Dantzig "Evet, zaten çözmem gerekmiyor muydu?" deyince profesör, bunların ödev olmadığını, istatistik alanında çözülememiş iki ünlü problem olduğunu söylemiş.

Bu hikâyenin kahramanı matematikçi ve bilgisayar bilimcisi George Dantzig birçok sektörde uygulama alanı bulan doğrusal programlamanın babası olarak biliniyor. Dantzig, doğrusal programlama problemlerinin çözümünde kullanılan Simplex Algoritması'nın mucidi.

Problemleri defterine geçirmeden önce birisi bunların henüz çözülememiş, çok zor problemler olduğunu ona söylemiş

olsaydı acaba George Dantzig'in çözüm bulma ihtimali düşer miydi? Bu sorunun cevabını bulmak zor olsa da aşağıdaki sorunun cevabını bulmak kolay…



"Ela'nın doğru söyleme ihtimali yüzde 50" cümlesinin doğru olma ihtimali yüzde kaç olmalı ki Ela'nın doğru söyleme ihtimali yüzde 40 olsun?

62

SEKİZ LİTRE

Bir deyim vardır ya "Doluya koydum almadı, boşa koydum dolmadı"; Türk Dil Kurumu bu deyimi "içinden çıkılmayan güç bir durum karşısında söylenen bir söz" olarak tanımlamış.

Tam da bu duruma uygun bir soru var aşağıda. Doluya koyamayacağınız, boşu dolduramayacağınız cinsten. Genellikle bu tip sorularda suyu bir kaptan diğerine boşaltarak belirli ölçülerde su elde etmeniz istenir. Ayrıca istenen miktarda suyu tek kapta elde etmeniz ve çözüme ulaşırken suyu dışarı döküp ziyan etmemeniz beklenir.

Aşağıdaki soruysa bunu nasıl yapabileceğinizi değil, nasıl yapamayacağınızı soruyor:

3, 5 ve 9 litrelik kaplarınız var. 9 litrelik kap suyla dolu, diğer kaplarsa boş. Sadece bu üç kabı kullanarak ve suyu kaplar arasında boşaltarak farklı ölçülerde su elde edebilirsiniz. Mesela önce 9 litrelik kaptaki suyla 5 litrelik kabı doldurursunuz. 9 litrelik kapta 4 litre bir su elde etmiş olursunuz. Sonra 5 litrelik kaptaki suyla 3 litrelik kabı doldurursunuz. Hem 3 hem de 2 litrelik su elde etmiş olursunuz.



Peki, bu kapları kullanarak 8 litrelik su elde edemeyeceğinizi ispatlayabilir misiniz?

63

DOĞRU TERCİH

Aslında aşağıdaki soru bir sonraki başlık altında da yer alabilirdi. Ancak iki nedenden dolayı bu kısımda yer alsın istedim. Birincisi mantık ve az işlem bilgisiyle bu sorunun doğru cevabını bulmak kolay. İkinci nedense bunun hepimizin hayatından kopup gelen bir soru olması. Yaptığımız seçimleri, verdiğimiz kararları konu alıyor.

Bildiğiniz gibi günlük hayatımızda sürekli farklı seçenekler arasında tercih yapıyoruz. Bu tür karar anıyla ne kadar sık karşılaştığımızı bir düşünün. Yaşantımızda seçenekler arasında bir tercih yapmamızın gerektiği irili ufaklı durumlar belki de sayılamayacak kadar fazla.

Tam da burada şöyle bir varsayım yapalım. Tüm seçimlerde doğruyu bulma ihtimalimiz hep yüzde 50 olsun. Kulağa mantıklı geliyor değil mi? Seçimimiz ya doğru ya da yanlıştır. Neye göre doğru, neye göre yanlış. Bu sorunun bir cevabı yok. Ama bir tercih yapmanız gerekmişse bu tercihler arasında bir fark var demektir. Sonuç olarak hangisini seçtiğiniz fark etmeyecekse niye bir tercih yapma durumuyla karşı karşıya kalasınız ki? Düşünmeden birini alır gidersiniz. Adı üstünde bir tercih yapıyorsanız, size daha iyi gelecek olanı seçmektir amacınız.

O zaman size iyi gelecek olana "doğru seçenek" dememizde bir sakınca yok.

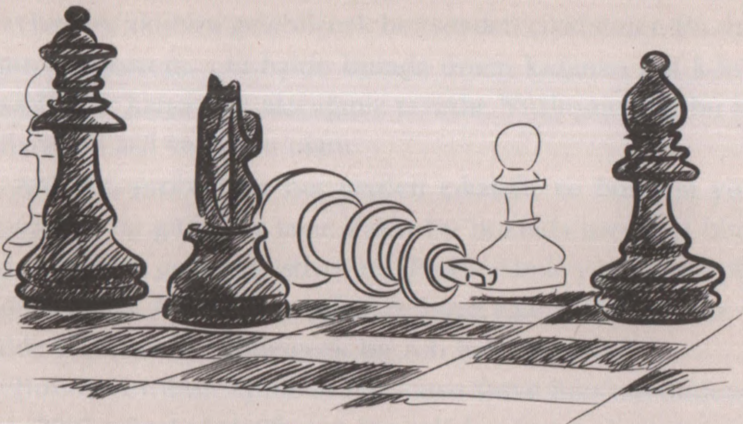
Şimdi gün içinde sizden tercih yapmanız beklenen 10 farklı durumla karşılaştığınızı düşünün.



"Bunların tümünde doğru seçeneği bulmuş olma ihtimalin 1000'de 1'dir" diyen bir arkadaşınız doğru mu söylüyor?

STRATEJİK DÜŞÜNCE ALTYAPISI - V

Problemlerle Yüzleşin





Bu bölümde problemlerle yüzleşmekten bahsedeceğim. Bu bölümün ruhu, problem ve sorun kelimelerinin rahatlıkla birbirinin yerine kullanılabileceğini söylüyor. Zaman zaman ben de öyle yapacağım.

Problemlerle yüzleşmek denilince problem karşısında hayal kırıklığına uğrayıp vazgeçmemeyi, soruna teslim olmamayı ve onun üstesinden gelmenin, hatta onu fırsata çevirmenin bir yolunu bulmak için akıllıca çaba göstermeyi anlıyorum. Hep sorunlar çıkacaktır. Temas ettiğiniz insanlardan, yaşadığınız olaylardan, aklınıza gelebilecek her şeyden çıkabilirler. Bu, hayatın bir gerçeği... O halde burada önem kazanan asıl konu, problemler karşısında alacağınız tavırdır. Yüzleşmek de bu tavırların en asil ve doğru olanı.

Anladık, problemler her yerden çıkabilir ve bunlarla yüzleşeceğiz; bu güzel bir tavır. Fakat bu noktada meseleyi biraz ilginç bir hale getirmek istiyorum. Problemlerle yüzleşmek pek öyle kolayca, rahatlıkla yapılamaz; biraz sıkıntılı bir iştir bu. O halde bu sıkıntıyı hafifletecek bir ruh hali var mıdır?

Bunun cevabını Apple'ın kurucusu Steve Jobs'tan dinleyelim. 2007 yılında "All Thinks Digital" konferansı kapsamında

katıldığı bir programda başarısının sırlarından birini şu şekilde paylaşıyor:

> "İnsanlar yaptığınız işte çok tutkulu olmanız gerektiğini söylüyor. Bu tamamen doğru… Eğer tutkuyla bağlı olmazsa her rasyonel insan o işi bırakır. Bu işe devam etmek gerçekten zordur... Eğer işe âşık değilseniz, çalışırken keyif almıyorsanız sonunda vazgeçersiniz. Birçok insan bu durumu yaşıyor. Toplum içinde başarılı olan ve olmayan insanlara baktığınızda başarılı olanların işine âşık olduğu için sonuna kadar tahammül edebildiğini görürsünüz. İşler zorlaştığında azimle devam ederler. İşine âşık olmayanlarsa vazgeçer. O yüzden âşık olmanız, tutkulu olmanız gerekiyor. Bence bu en önemli şeylerden biri…"

Jobs, bu programda işini sevmekten bahsederken "love" kelimesini kullanıyor. Ben de sevmek yerine âşık olmak ifadesini tercih ettim. Çünkü burası önemli… Bu konuşma problemlerle yüzleşmenin kökten bir çözümünü, adeta ruhsal altyapısını veriyor. Aşk ve tutkuyla bağlı olduklarınızı ne pahasına olursa olsun korumak istersiniz. Bu yüzden onların geleceği söz konusu olduğunda problemlerin karşısına çıkacak bir güç bulursunuz kendinizde ve karşılarına cesaretle dikilirsiniz.

Bu kural her işte geçerlidir. Mesela Everest'e tırmanan dağcıları bekleyen tehlikeleri bir düşünün. Neredeyse 9000 metrelik bu yükseklik, dağcıları tahammül sınırını zorlayan sınamalardan geçirir. Saatte 120 kilometreyle esen rüzgâr, buzul yarıkları, çığ, eksi 40 derecelerdeki soğuk hava, zirveye yaklaştıkça yüzde 60 oranında düşen oksijen seviyesi… Tüm bu tehlikelere göğüs germek için belki dağcılık tekniklerini bilmek kadar önemli bir şey daha var: Büyük bir tutkuya sahip olmak. Ancak zirve için yanıp tutuşan insanlar bu yolculuğa çıkabilir ve zirveye ulaşabilir.

Tüm zamanların en çok satan kişisel gelişim kitaplarından *Düşün ve Zengin Ol* kitabının yazarı Napoleon Hill şöyle der:

> "Önce siz fikirlere hayat ve canlılık verirsiniz. Sonra onlar size hayat ve canlılık verir. Önce fikir, sonra amaç ve bu amaca ulaşma arzusu... Düş kırıklığına, cesaret kırılmasına, geçici yenilgiye, eleştiriye ve sürekli zaman kaybı olduğunun hatırlatılmasına rağmen ayakta kalan bir arzu. Ateşleyici bir arzu; saplantı derecesinde..."

Sonuç olarak hangi işte olursa olsun, âşık ve tutkulu olmak, problemlerle yüzleşebilen bir zihin inşa eder. Aksine tutkusuz zihin sorunları büyütür; onlara uzun süre tahammül edemez ve bir yerde vazgeçer.

Buraya kadar meselenin temel bir boyutundan bahsettim. Problemlerle yüzleşmenin ikinci boyutuysa onları gözde büyütmemek... Problemin kişideki izdüşümünü, bırakacağı etkiyi belirleyen aslında zihindir, bakış açısıdır. Mesela yazar Robert Fulghum, "Boynunuzu kırdıysanız, yiyecek hiçbir şeyiniz yoksa ya da evinizde yangın çıktıysa bir sorununuz var demektir. Bunlar dışındakiler sıkıntıdan başka bir şey değildir" der. Gerçekten ilginç bir bakış açısı.

Problemleri gözde büyütmemek ve her zaman rahatlıkla karşılayabilmek zordur. Fakat bu noktada bakış açınızı değiştirebilirsiniz. Mesela bunların sizi geliştirdiğini, daha güçlü kıldığını fark edebilirsiniz. Bu farkındalığa sahip olmak bilgeliktir. Problemler olmadan ilerleme sağlanamaz. Onlar ilerlemek için fırsatlar olarak düşünülmeli... Bir zamanlar General Motors'un yönetiminde yer alan Charles Kettering şöyle der: "Bana sorunlardan başka bir şey getirmeyin. Güzel haberler beni zayıf düşürüyor." Amerikalı psikiyatr ve yazar Scott Peck, "Zihinsel ve manevi alanda gelişmemizin tek nedeni sorunlardır. Öğrenmemizi sağlayan sorunlarla yüzleşmenin ve onları çözmenin acısıdır" der.

Problemlerle yüzleşmenin üçüncü boyutuysa onları fırsata dönüştürmeyi bilmek... Bu boyut, "krizi fırsata dönüştürmek" versiyonuyla da karşımıza çıkabilir. "Aksilikler bıçak gibidir; sapından ya da keskin yerinden tutmaya bağlı olarak ya hizmet eder ya da bizi keser." Şair J.R. Lowell karşımıza çıkan problemlerin keskin yerinden tutup ümitsizliğe düşmektense sapından tutup onları birer fırsata çevirmekten bahsediyor.

Problemleri fırsata çevirmekle ilgili o kadar çok örnek bulunabilir ki... Özellikle belli bir zamana yayılan başarı hikâyelerinde, problemlerle yüzleşme örneklerine sıklıkla rastlanabilir. İlk olarak yönetmen Ridley Scott'un 1982'de vizyona giren *Blade Runner* (Bıçak Sırtı) adlı filminin çekilme hikâyesini verebilirim. Dave Trott'un *Bir+Bir=Üç* adlı kitabında geçen bu hikâye problemleri fırsata çevirmenin güzel bir örneği.

Scott, *Blade Runner*'ı çekmek istiyordur. Fakat finansal kaynak için görüştüğü yapımcı, işine gönülden inanmadığı için bütçeyi düşük tutar. Scott, geleceğin Los Angeles setini kurmak istemiştir. Fakat kendisine yıllar önce yapılmış bir 1920'ler kasabası setinin bir bölümü verilmiştir. Daha önceki yıllarda gangster filmlerinin çekildiği ama artık kullanılmayan bir settir burası. Gangster filmleri gözden düştüğü için sette bulunan binalar da harap durumdadır.

Scott bu iş için yeterince tutkuludur; çevresine bakınır ve ne yapacağını düşünür. Yapımcının, filmini yeterince ciddiye almadığı açıktır. Stüdyonun değiştirilmesini istemek, çekmeyi planladığı filmin ve muhtemelen Hollywood'daki kariyerinin sonu anlamına gelecektir. Peki, gangsterleri konu edinen siyah-beyaz filmler için hazırlanmış bir sette, gelecekte geçen ve mutantlarla ilgili bir bilimkurgu filmini nasıl çekecektir?

Sonunda bir çare bulur. Binaların dış cephesine parlak alüminyum şeritler döşer ve neon ışıklı tabelalar ekler. Neon tabelalar karanlıkta iyi görüneceği için çekimleri gece yapar. Ayrıca etkiyi güçlendirmek için sete yağmur unsuru ekler. Çöl-

leşmiş ve terk edilmiş bir gezegen hissi yaratır. Yapılan tüm bu hazırlıklar sonucunda filme karanlık, tekinsiz ve tehditkâr bir atmosfer hâkim olur. Tam da filmin amacına, ruhuna uygun biçimde...

Sonuç? *Blade Runner*, sinema tarihinin başyapıtlarından biri olur. Gösterime girdiği günden beri dünya çapında yaklaşık 40 ödül alır. Filmin birçok versiyonu gösterime girer. *Blade Runner*'dan sonra Ridley Scott'un kariyeri şaha kalkar. Başarılı filmlere imza atmaya devam eder ve dünyanın en önemli yönetmenlerinden biri haline gelir. Ridley Scott daha işin başında karşısına çıkan problemle yüzleşmeseydi, diğer bir ifadeyle hayal kırıklığına uğrayıp vazgeçseydi ve sorunun üstesinden gelmek için akıllıca bir uğraş vermeseydi bu krizi fırsata dönüştüremezdi.

Stratejik düşünme ile problemlerle yüzleşme birbiriyle yakından ilişkilidir. Stratejik düşünmenin problemlerle yüzleşme ve onları çözüme kavuşturmayla aynı anlama geldiği çok olur. Örneğin kaliteyi artırırken toplam maliyetleri düşürmek ve aynı zamanda müşteri tatminini sağlamak bir problemdir. Bu problemi çözebilmek üzere birçok ihtimali veya seçeneği ortaya çıkarmak gerekir. Stratejik düşünme işte bu ihtimal veya seçenekleri keşfetmekle ilgilidir.

Bu noktada iş dünyasında stratejik düşüncesini hayata geçirip problemlerle başarılı şekilde yüzleşen liderlerden örnek vermek istiyorum. İlk örneğim Coca-Cola'nın 2. Dünya Savaşı döneminde problemlerle yüzleşme stratejisini konu alıyor. Hikâyenin kahramanıysa bir önceki bölümde bahsettiğim efsanevi başkan Robert Woodruff...

Bildiğiniz gibi 1941'in Aralık ayında gerçekleşen Pearl Harbor saldırısı sonrasında ABD, 2. Dünya Savaşı'na girme kararı aldı. Vatandaşların sergilediği yoğun vatanseverlik duygusuyla ABD kendini savaşa adadı. Savaş yılları doğal olarak bazı zorlukları da beraberinde getirdi. Mesela bazı ürünler karneye

bağlandı. İçecek şirketlerinin temel girdilerinden olan şeker de bunlardan biriydi. Bu kısıtlama şirketlerin üretim yapmasına engel oluyordu.

Woodruff, böyle bir atmosferde olağanüstü bir adım attı. Savaş boyunca tüm üniformalı askerlerin, nerede olduklarına ve bunun şirkete maliyetine bakılmaksızın, 5 sente bir şişe Coca-Cola'yı satın alabilecekleri ilan edildi. Amerikan üniformalı askerlerin resimleri ve vatansever sloganlarla desteklenen yoğun bir reklam kampanyası yürütüldü.

Bu strateji Woodruff'ın liderliğindeki Coca-Cola'nın iki hedefini gerçekleştirmesini sağladı. İlk hedef şirketin yeteri kadar üretim yapmasına engel olan şeker kıtlığının üstesinden gelmekti. Savaş zamanında ürünün önemli bir askeri gereksinim olduğu değerlendirildiğinde Savaş Üretim Kurulu karne uygulamasını kaldırabiliyordu. Coca-Cola'yı askeri gereksinim haline getirmeyi hedefleyen Woodruff bu stratejisinin meyvesini aldı. Coca-Cola askeri ihtiyaçları sağlayan şirketler listesine alındı. Şekerden alacağı tahsis artırıldı ve talebi karşılayacak kadar üretim yapması sağlandı.

Coca-Cola'nın bir diğer amacı daha fazla ABD askerine ulaşabilmek için özellikle savaş alanlarına yakın yerlerde daha fazla şişeleme tesisi açabilmekti. Coca-Cola'nın stratejisi bu amaca da ulaşılmasını sağladı.

ABD Genelkurmay Başkanı Marshall tüm komutanlara meşrubat şişeleme tesisi kurma ve işletme için yeteri kadar personel talep etme konusunda tam yetki verdi. Örneğin General Eisenhower, 1943'te Kuzey Afrika'da savaşan müttefik kuvvetler için üretilmek üzere 10 adet şişeleme tesisi talep etti. Askerlerin Coca-Cola'ya erişiminin kesintiye uğramamasına yönelik hükümet destekli programlar 1948'e kadar devam etti.

Coca-Cola'nın şişeleme tesisi sayısı savaştan önce 44'tü; savaş sırasında hükümetin desteğiyle dünyanın dört bir yanında 64 şişeleme tesisi daha kuruldu. Üstelik devlet desteği saye-

sinde nispeten az bir maliyetle. Savaştan sonra Coca-Cola'nın elinde kurulu bir küresel altyapı vardı. Üstelik küresel bir tanınırlığa ulaşarak bir dünya içeceği haline gelmişti.

Bu bölümün başında problemlerle yüzleşmenin karşılık geldiği anlamı yazmıştım. Bundan kastım, hayal kırıklığına uğrayıp vazgeçmemek, teslim olmamak ve problemlerin üstesinden gelmenin hatta onları fırsata çevirmenin bir yolunu bulmak için akıllıca çaba göstermekti. Woodruff'ın stratejik açılımı problemlerle yüzleşmenin iyi bir örneği... Onun sayesinde Coca-Cola savaş gibi kocaman bir problemi, kocaman bir fırsata dönüştürdü.

Problemlerle yüzleşip onları fırsata çevirme konusunda ikinci örneğim 1980'lerin başlarında Japon üreticilerin neden olduğu rekabetle yüzleşen Intel'in stratejisini konu alıyor. Bu hikâyede problemle yüzleşen kişiyse Intel'in o dönemdeki başkanı Andrew Grove...

Intel 1980'lerin başında hafıza kartları üreten bir şirketti. Intel mikroişlemcileri icat etmiş olsa da bu alan, bilgisayarların henüz evlere girmediği bir çağda cazip değildi. O yüzden hafıza kartlarına odaklanmıştı. Fakat o yıllarda hafıza kartlarını daha ucuz ve kaliteli üretebilen Japon şirketleri piyasaya girdi. Bu şirketler, müşteri kapmak için amansız bir fiyat kırma stratejisi izliyordu. Fiyatı Intel'in hafıza kartının yüzde 10 altında belirliyor, Intel fiyatları yüzde 10 indirirse ilave bir yüzde 10'luk indirim daha yapıyor, bu süreci müşteri kazanana kadar sürdürüyorlardı. Hafıza kartındaki bu yıkıcı rekabet Intel'in o zamana kadar karşılaştığı en büyük problemdi.

Şirketin geleceği için bir karar verilmeliydi. Maliyet avantajı sağlamak üzere dev bir fabrika kurmak, niş pazarlara eğilmek veya daha iyi bir hafıza kartı üretmek gibi birçok fikir üretildi. Kararsızlıkla geçen ve hayal kırıklığıyla sonuçlanan bir yılın sonunda Grove, bu önerilerden hiçbirinin Intel'in sorununa çare olamayacağını anladı.

Grove için artık hafıza kartları işinde yapılabilecek bir şey kalmamıştı. Intel'in artık yaptığı işe yapışıp kalarak karşılaştığı bu büyük problemi göz ardı etme lüksü yoktu. Cesur bir karar alarak kaynaklarını hafıza kartı işinden çekip mikroişlemci üretimine yönlendirdi. Bu sürecin sonunda Intel hafıza kartı üreten bir şirketten bir mikroişlemci devine dönüştü. Intel, büyük bir problemi olağanüstü bir fırsata çevirmeyi bildi. Kişisel bilgisayarların yükselişe geçtiği bir çağda Intel'in mikroişlemcileri bilgisayarların yüzde 80'inden fazlasına güç verdi.

Problemlerle yüzleşme stratejik düşüncemizin temel altyapılarından biri. Bundan kaçınan bir zihnin stratejik bakış açısı kazanabilmesi güç. Problem çözmeyle stratejik düşünce arasındaki bağlantıya daha önce değinmiştim. Stratejik düşüncenin problemle yüzleşme ve onu çözüme kavuşturmayla aynı anlama gelebileceği durumlara yukarıda örnek vermiş oldum.

Bu bölüm altındaki sorulara geçmeden önce matematiksel problemlerle günlük hayatta karşımıza çıkan problemler arasındaki bağlantıya değinmek istiyorum. Örneğin asal sayıları ele alalım. Birçokları için korkutucu gelen asal sayılar aslında hayatımızın önemli bir parçası. Bildiğiniz üzere internet bankacılığında ve ATM'den para çekerken şifre kullanıyoruz. Devletler ulusal güvenlikle ilgili konularda şifrelerle haberleşiyor. Asal sayılar bu şifreleme mimarisinde kullanılıyor. Şifre anahtarları, çok büyük haneli asal çarpanlara sahip sayılar kullanılarak oluşturuluyor. Asal çarpanlar büyüdükçe şifreleri kırmak zorlaşıyor.

Asal sayılar, matematikle günlük hayatta karşımıza çıkan problemler arasındaki bağlantıyı somutlaştıran küçücük bir örnek. Böyle bir bağlantıya duyulan ihtiyaçsa o kadar büyük ki...

Maalesef okul hayatında aldığımız derslerin günlük hayatta ne anlama geldiği, nelere karşılık düştüğü tam olarak ortaya konulamıyor. Sınıftan günlük hayata bilgi aktarımı tam yapılamıyor. Okuldaki matematik problemleriyle günlük hayatın

problemleri arasında köprüler kurulamıyor. Matematik problemlerini çözmek amacıyla aşılanmaya çalışılan yetkinlik veya becerilerin, günlük hayatta karşılaştığımız problemleri çözmemize nasıl katkı sağlayacağı açıklığa kavuşturulamıyor. Kurulmasına ihtiyaç duyulan bu bağlantılar, matematiği daha fazla sevmek için bile önemli.

Bahsettiğim bu bağlantı eksikliği veya iki dünya arasında köprü kurulamaması elbette ilk defa benim dikkatimi çekmedi. Belki sizlerin de çok iyi bildiği, yaşadığı bir gerçeklik bu. Bu durumu bilimsel olarak ortaya koyan ve hatta buna bir çözüm yolu geliştiren kişiyse Macar matematikçi ve eğitim bilimci George Pòlya... 1887'de doğan ve neredeyse 100 yıl yaşayan bu dâhi bilim adamı, 1945'te *How to Solve it?* isimli bir kitap yazmış. Toplam 17 dile çevrilen bu kitap ülkemizde *Nasıl Çözmeli?* adıyla yayımlanmış.

Bu kitapta bir problemin nasıl çözüleceğine ilişkin düşünce biçimi somutlaştırılıyor ve çözüm aşamaları sistematik olarak anlatılıyor. Kitap, problemleri çözme aşamasının temelindeki matematiksel düşünceye dikkat çekiyor; günlük hayatta karşımıza çıkan problemleri çözme biçimimizle matematiksel düşünme arasında bir köprü kuruyor.

Pòlya'nın kitabı problemlerin çözümü için dört aşamalı bir algoritma ortaya koyuyor. Bu algoritma, çözüme ulaşmak için adım adım izlenecek işlemleri içeriyor. Karşımıza çıkan problem, bu adımlar takip edilerek çözüm aşamalarından geçerse bulacağımız çözüm de matematiksel bir akıl yürütmeye dayanmış oluyor.

Çözüm aşamalarını içeren bu adımlar, sadece matematiksel bir problemin değil gerçek hayatta karşımıza çıkan problemin çözümünü de hedef alıyor. O halde Pòlya'nın dört adımına kısaca bir göz atalım.

1. ***Adım – Problemi anla:*** Bir problemin çözümünün önündeki en büyük engellerden biri onu anlamamaktır.

Problemi tam olarak anlamak için bazı sorulara cevap verilmesi gerekir: Bilinmeyen şey nedir? Sizden neyi bulmanız ya da çözmeniz bekleniyor? Çözüme ulaşmak için elinizde yeteri kadar bilgi veya veri var mı? Koşullar nedir? Bu koşullar problemin çözümü için yeterli mi? Problemi kendi cümlelerinizle yeniden ifade edebilir misiniz? Problemi tam olarak anlamak üzere bir resmini veya şemasını çizebilir misiniz?

2. ***Adım – Bir plan oluştur:*** Problemi anladıktan sonra sıra çözüme odaklanmaya geldi. Bu noktada yine bazı sorulara cevap verilmesi gerekir: Aynı veya benzer bir problemle daha önce karşılaştınız mı? Orada nasıl bir çözüm stratejisi benimsediniz? Benzer problemlerin çözüm ve yöntemleri bu probleme aktarılabilir mi? Bu problem çözülemiyorsa öncelikle buna paralel başka bir problemin çözümü denenebilir mi? Problemin bir parçası çözülebilir mi? Bu problemi genelleştirecek veya basitleştirecek biçimde yeniden ifade edip çözmek mümkün mü? Tüm veri ve koşulları dikkate aldınız mı? Bunlar arasındaki bağlantılar düşünülerek çözüm için işimize yarayacak bilgiye ulaşılabilir mi?

   Bir soruyu çözmenin birden fazla yolu olabilir. Fakat en uygun stratejiyi seçme becerisi ancak çok sayıda problemi çözmekle gelişebilir. Problemleri çözdükçe en uygun stratejiyi bulmak daha da kolaylaşır. Çözümde kullanılabilecek stratejilerden bazıları şunlardır: İhtimalleri eleyin, özel durumları düşünün, bir kalıp arayın, bir model veya formül kullanın, bir resim çizin, daha basit bir probleme dönüştürün, tahmin edin ve deneyin, sistematik olarak listeleyin, sondan başa ve baştan sona doğru düşünün…

3. ***Adım – Planı uygula:*** Bu aşama genellikle plan yapmaktan daha kolaydır. Ancak öncelikle planı oluşturma aşa-

masını tamamladığınızdan ve uygulama aşamasına geldiğinizden emin olmalısınız. Uygulama aşamasında dikkatli ve sabırlı olmak gerekiyor. Ayrıca çözüm stratejiniz başta işe yaramazsa öncelikle stratejinizde ısrarcı olmakta fayda var. Eğer hâlâ başarıya ulaşamıyorsanız, bir önceki adıma dönüp başka çözüm stratejileri oluşturmanız gerekir.

4. ***Adım – Çözümü değerlendir:*** Bu aşamada çözüm stratejisi gözden geçirilir ve sonuç kontrol edilir. Bu değerlendirmeyle sonradan birçok bilginin edinilmesi mümkün olabilir. Örneğin çözüm sürecinde yolunda giden veya gitmeyen durumlar neler oldu? Çözüm için benimsenen strateji uygun muydu? Alternatif çözüm yolları bulunabilir miydi? Çözüm stratejinizde kullandığınız yöntem ve bulduğunuz çözüm başka problemler için de kullanılabilir mi?

Bildiğiniz üzere büyüdükçe ve okul sıralarından iş hayatına doğru atıldıkça matematiksel problemlerin yerini gerçek hayatın problemleri alıyor. Problemin anlaşılmasına, çözüm için plan yapılmasına, bunun uygulanmasına ve kontrolünün sağlanmasına ilişkin zihinsel becerilere duyulan ihtiyaçsa hiç azalmıyor.

Bir problemin çözüm adımlarını sistematik hale getiren bu aşamalar, problemin nerden çıktığına bakmaksızın matematikle gerçek hayat arasında bir köprü kuruyor. Köprünün bir ayağında matematik problemleri, diğer ayağında gerçek hayat problemleri var. Matematik problemleri, gerçek hayat problemlerinin bir minyatürü gibi... Belki problemlerin ifadesi, kurgulanışı farklı ama aslında çözüme götüren zihinsel süreçte fark yok.

Haydi o zaman, zihinsel süreçleri işleterek problemleri çözmeye başlayalım...

64

ÜÇ FARK

Bir fıkra ile başlayalım: Bir gün akıl hastanesinin başhekimi hastaları ziyarete çıkmış. Bakmış, bir köşede deliler kendi aralarında rakamlar söyleyip gülüşüyor.

Dayanamamış, sormuş: "Söylediğiniz her rakamdan sonra neden gülüyorsunuz?"

Delinin biri cevap vermiş: "Biz bütün bildiğimiz fıkralara numara verdik. 3 dediğimiz zaman 3 numaralı fıkra aklımıza geliyor gülüyoruz; 6 deyince 6 numaralı fıkra aklımıza geliyor gülüyoruz" demiş.

Başhekim "Bir de ben söyleyeyim o zaman, 5" demiş; kimseden çıt yok; "7" demiş yine çıt yok. Sormuş: "Neden gülmüyorsunuz?" Delinin biri cevap vermiş: "Anlatmadan anlatmaya fark var."

Aslında deli doğru söylüyor. Başhekimin rakamı başka bir delinin rakamıyla aynı şeyi çağrıştırmıyor demek ki. Arada fark var, değil mi?



Önünüze konulan iki benzer resim arasında üç fark olduğunu varsayalım. Bunlara bakan iki kişi bu farkların ikişer tanesini buldu. Bulduklarının aynı olma ihtimali nedir?

65

SABUN KALIBI

Aşağıdaki sorudan önce Türkiye Psikiyatri Derneği'nin internet sayfasından obsesif kompulsif bozuklukla (OKB) ilgili birkaç paragraf yazayım istedim. İnsanda evham, endişe ve takıntılı düşünceler günlük yaşamı etkileyecek, faaliyetleri kısıtlayacak düzeye gelirse OKB adı verilen bir ruhsal hastalık durumu akla gelmeliymiş. Aslında obsesyon ve kompulsiyon adı verilen birbiriyle bağlantılı iki kavramdan bahsediyoruz.

Obsesyon takıntılı düşünce, fikir ve dürtüleri ifade edermiş. Obsesyonun neden olduğu yoğun sıkıntı ve huzursuzluğu azaltmak ya da ortadan kaldırmak üzere yapılan yineleyici davranış ve zihinsel eylemlereyse kompulsiyon denirmiş. Mesela bulaşma obsesyonuna sahip kişi sürekli hastalık bulaşacağı takıntısına ve bu takıntının yarattığı bir endişeye sahip. Bu sıkıntıyı gidermek için sürekli temizlik veya yıkanma davranışları benimsiyor. Böylece temizlik kompulsiyonuna sahip hale geliyor. Aşağıdaki vatandaş da biraz sıkıntılı:

Veli her gün yatmadan mutlaka duşunu alır ve 180 gramlık sabunu özenle 30 gün boyunca kullanırdı. 26 Nisan Salı sabahı koyduğu sabunu bugün öğlen 36 gram olarak tartmıştı. Veli

sabunun bitme hızının 1 gün ilerisinde olduğunu fark etti ve akşam duş almadan yatmaya karar verdi.



Veli yarın işe gidecek mi?

66

YANLIŞ HESAP

"Yanlış hesap Bağdat'tan döner" atasözü rivayete göre gerçek bir hikâyeye dayanırmış. Eski zamanlarda İstanbul Kapalıçarşı'da tüccarın biri hile yaparak kervancıya hakkını tam vermemiş. Kervancı kandırıldığını Bağdat, Hicaz ve Mısır seferinde anlamış. Bağdat'a girmek üzereyken kervanı oğluna emanet edip bir atla geri dönmüş. Güzel bir plan yapmış: Tüccarın dükkânına giren iki kadın "Bu civarda en güvenilir tüccar sizmişsiniz. Hicaz'a gideceğiz. Bu çantaları emanet etmek istiyoruz" demiş.

Çantalarda mücevher olduğunu gören tüccar sevinçten havalara uçmuş. Tam bu sırada kervancı içeri girmiş. Daha söze başlamadan "Yahu hoş geldin. Bizim hesapta bir yanlışlık olmuş, paralarını ayırdım. Ben kul hakkı yemem kardeşim" diyerek kadınların yanında parayı hemen vermiş.

Kadınlar da "Biz bu sene gitmekten vazgeçtik. Kısmetse seneye!" deyip dükkândan çıkmışlar. Oyuna geldiğini anlayan tüccar, "hani sen Mısır'a gidecektin" deyince kervancının ne dediğini tahmin etmişsinizdir.

Sorumuz Adnan'ın küçükken başından geçen bir toplama hikâyesini konu alıyor. Adnan, 12 tane 4'ü yan yana yazıp

toplamak istedi. 4'leri yazmaya başladı. Fakat kafası biraz karışıktı ve aralara da başka rakamlar karıştı. Yazdıklarını toplayınca 54 buldu. Yazdığı yanlış rakamların ortalamasıysa 5'ti.



Bu durumda kaç tane 4 yazmıştı?

67

GELECEĞE YOLCULUK

Bilgisayarlar eskiden masamızda dururdu. Sonra dizimize oturdular. En sonunda da bizi kucaklarına oturtup istediğimiz yere götürecekler. Sürücüsüz arabalarla seyahat edeceğimiz bir gelecek hızla yaklaşıyor. Sürekli kaza yapan bir geçmişimiz de var zaten. Bunu da göz önüne alarak bu bilgisayarlar gelecekte zevkle araba kullanmamıza müsaade etmeyecek gibi görünüyor. Arabalar önceden verdiğimiz komutları yerine getirirken, biz de rahat rahat cep telefonlarımızla konuşacağız. Sihir gibi bir şey... Zaten İngiliz bilimkurgu yazarı Arthur C. Clarke, "Yeterince gelişkin her teknoloji sihirden farksızdır" demiş.

Geleceğin dünyasında yaşadığınızı düşünün ve arabanıza şöyle bir komut girdiğinizi hayal edin:

"0 km/saatten başla ve 1 dakika içinde 1 km/saate çık; sonraki 1 dakikada 2 km/saate çık; sonraki 1 dakikada 3 km/saate çık ve bu şekilde hızlanarak tam 60 dakika boyunca yol al."

Bu araba doğal olarak 60 dakika tamamlandığında saatte artık 60 km hızla gidiyor olacaktır. Buraya kadar tamam... Arabamız doğrusal biçimde hızlandı. Komut yazmaya devam

edelim, "Sonraki her dakikada saatte 60 km sabit hızını koru" Sorumuz şu:



Bu araba 60 kilometre uzağa tam olarak ne kadar süreде varır?

68

KAMYON ARKASI

Kamyon arkası yazıları yolculuğunuzu unutulmaz hale getirebilir. "Bir kamyon yazısı okudum, hayatım değişti" diyeni duymadım ama bu yazılar genellikle tebessüm ettirir. Neşe, hüzün, pişmanlık, hırs, ihtiras, aşk... Tüm insani duygulardan örnekler bulabilirsiniz. Yeri gelmişken birkaç tanesini aşağıya yazayım:

Çekemeyen anten taksın, hatalıysam aramızda kalsın.

Rahmetli baban da sollardı.

Bir gün ağırlık çökerse omuzlarına, o benim vebalimdir unutma.

Sadaka verdim gençliğimi, dilenci yollara.

Federallerin canı cehenneme, yaşasın zabıtalar.

Özendiğiniz hayatı yaşamakla meşgulüm.

Bu sorumuz uzun ince bir yolda geçiyor. Arkasında "İlerde güzel günler göreceğiz demişlerdi, daha ne kadar gideceğiz?" yazan bir kamyon var. Bu kamyonun peşine takılan bir de araba.

İkisi de saatte 60 km hızla yollarına devam ediyor. Kamyonla araba arasında 35 metre mesafe var. Kamyonun uzunluğu 11, arabanın uzunluğu da 4 metre olsun. Araba hızını

61 km/saate çıkarıyor ve kamyona yavaş yavaş yetişmeye başlıyor.



Arabanın kamyonu tam olarak geçmesi hızını artırmasından itibaren kaçıncı saniyede gerçekleşir?

69

ÇALAR SAAT

Güzel bir fıkrayla başlayalım. Karı koca müthiş kavga etmiş ve küsmüş. Sonra bakmışlar olacak gibi değil, birbirlerine notlar yazarak iletişim kurmaya karar vermişler. Bir gün adamın erken bir saatte iş görüşmesi varmış ve sabah 08.30'da işe gitmesi gerekiyormuş.

Kendisinden daha erken kalkan karısının görmesi için komodinin üzerine bir not yazıp koymuş: "Sabah beni saat 8.00'de kaldır." Ertesi gün olmuş; adam bir kalkmış saat 9.00! Müthiş bir sinirle fırlamış yataktan ve başucunda bir not görmüş: Saat 8.00 oldu kalk!

Şimdi sorumuzu soralım:

Adam bakmış olacak gibi değil; yattığı odaya kocaman, sarkaçlı, antika bir saat almış. Bu saat her yarım saatte bir kez, her saat başındaysa gösterdiği saat kadar gong sesi çıkarıyormuş. Mesela saat 3'te üç kez... Adam tam 11.20'de girmiş yatağa. Geçenin karanlığında saati görmüyormuş. Uyku tutmamış, başlamış gongları saymaya. En son 23'te kaldığını hatırlıyormuş. Deliksiz uyumuş ve saat 10'da ilk gong sesiyle açmış gözlerini.



Adam en az kaç saat uyumuş olabilir?

70

ŞİFRE

Dedenin biri bilgisayarın başına geçmiş, tespihini koymuş masaya, şifre oluşturmaya çalışıyor. Bir yandan da sesli düşünüyor: "Yeni şifre maşallah..." Bu kelimeyi girince bilgisayarda uyarı kutucuğu açılıyor: "Şifrenizin hem harf hem de rakam içermesi gerekmektedir." Bunun üzerine dede yeni şifreyi giriyor: 41 kere maşallah... Bu güzel karikatür, Feyzi Özşahin'e ait.

Siz de bir kasanın şifresini açmaya çalışıyorsunuz. Kasanın ortasında, kocaman bir düğme var. Düğmenin etrafında 1'den 9'a kadar, saat yönünde sıralanmış rakamlar.

Düğmeyi sağa veya sola çevirerek şifreyi bulmanız gerekiyor. İbreyi sağa çevirince saat yönüne, sola çevirince saat yönünün tersine çevirmiş oluyorsunuz. Kulağınızı yanaştırıyor ve başlıyorsunuz çevirmeye. Rakamları gösteren ibre hareket ediyor. Kasa tok bir "tak" sesiyle açılmadan önce duyduğunuz "tık" seslerini tek tek not ediyorsunuz.

Tık sesini sırasıyla 2 sola, 5 sağa, 3 sola ve 4 sağa harekette duydunuz ve düğmenin ibresinin 3 rakamını gösterdiğini gördünüz.



Bir kumbara kadar kolay açılan bu kasanın şifresi neydi?

71

İKİ ARKADAŞ

Problemlerle yüzleşme tarzınız günlük hayatın içinde önünüze çıkan küçücük krizleri ele alma biçiminize bile yansır.

Örneğin siyasetçi ve yazar Poincare, siyasete atıldığında henüz 20'li yaşların ortasındaymış. Birisi bu iş için kendisini çok genç bulunca: "Çok haklısınız" diye cevap vermiş, "ama bu kusuru günden güne kapatmaktayım"

Bakın işte, beyefendinin bir problem olarak önüne çıkarılan bir meseleyi ele alma ve karşılama tarzı ne kadar ilham verici. Bu küçücük diyalog bile probleme teslim olmayıp onu bir fırsata dönüştürmenin iyi bir örneği.

Aşağıdaki soru yürümeye çıkan iki arkadaşı konu alıyor. Her şeyleri benziyor bu arkadaşların. Adım mesafeleri bile eşit. Fakat muhtemelen aralarında küçük bir problem yaşamışlar. Biri önden gidiyor, diğeri arkadan geliyor. Bu kolay soru sevip de kavuşamayanlara gelsin o zaman:

İki arkadaş var. İlki 1 saniyede 2 adım atıyor, diğeri 3 saniyede 4 adım atıyor. Hızlı giden hedefe vardığında arkada kalanın daha 12 adımlık mesafesi var.



Bu yürüme parkuru kaç adımlık bir mesafeye denk geliyor?

72

KAÇ KİŞİ BİNDİ?

Karikatürist Erdil Yaşaroğlu'nun akıl dolu bir karikatürünü yazıya dökmek istiyorum.

Şöyle bir manzara hayal edin. Bir otelde, resepsiyonun tam karşısındaki asansörün kapısı açılıyor ve içerden iki adam koşarak lobiye fırlıyor. Resepsiyona doğru koşarken de "biz bütün gece asansörde kaldık" diyerek feryat ediyorlar.

O esnada lobide duran kel kafalı gözlüklü görevli "minibarı kullandınız mı" diye soruyor.

Asansörden çıkan saçı başı dağılmış, kravatı gevşemiş adam şaşkınlıkla "minibar mı vardı" diye soruyor. Aynı anda resepsiyon görevlisi minibarı kullanmadıkları sonucuna varmış olacak ki "borcunuz 170 milyon" diyor. Paradan sıfır atılmadan önceki zamanlardan kalma harika bir karikatür.

Bizim asansörse sırasıyla 3., 7 ve 8. katlarda durdu. Hiçbir katta boşuna durmadığını varsayıyoruz. Her katta ya inen ya da binen olsun. 8. katta 2 kişi indi ve tekrar zemine geldi.



Tüm yolculukta toplam 3 farklı kişi bindiyse ve zemine tekrar indiğinde içinden 1 kişi çıktıysa, asansöre 3. katta en fazla kaç kişi binmiş olabilir?

73

KONUŞMA SÜRESİ

Cep telefonlarının 1990'ların ikinci yarısından itibaren ceplerimizi işgal ettiğini hatırlıyorum. Bildiğimiz anlamda akıllı telefonlarsa hayatımıza 2000'lerin ikinci yarısından sonra girmeye başladı.

Akıllı telefonların çıkmasından önce bir pazarlama stratejisi olarak cep telefonlarını küçültme eğilimi ön plana çıkıyordu. Sonra akıllı telefonlar çıktı ve oyunun kuralı değişti. Şimdi kimse cep telefonu küçülsün istemiyor. Sokakta kocaman ekranlara yaslanarak konuşan insanlar bundan hiç de rahatsız görünmüyor. Ayrıca eskiden o küçücük telefonlara bakıp "bunun şarjı sadece 4 gün mü gidiyormuş" diye küçümseyen biz değildik sanki. Şimdi o kocaman telefonları her gün, hatta günde iki kere şarj etmekten bile şikâyetçi değiliz.

Sorumuzun kahramanı Tahsin de bir akıllı telefon sahibi… Şarjı tamamen biten telefonunu doldurmak için Tahsin'in kesintisiz bir saate ihtiyacı var. Eğer telefon şarja takılıyken devamlı konuşursa bu süre iki saate çıkıyor. Tahsin telefonunu saat tam 10.18'de şarja koydu. Telefon şarj olurken bir telefon görüşmesi yaptı.



Telefonun şarjı dolduğunda saat tam 11.30'u gösterdiğine göre bu görüşme kaç dakika sürdü?

74

KARINCALAR

Karıncalarla ilgili birkaç pratik bilgi: Bir karınca kendi ağırlığının yaklaşık 50 katına kadar yük taşıyabilirmiş. Peki, kaç çeşit karınca varmış? Günümüzde 12.000'den fazla karınca türü kayıt altına alınmış ve çeşit sayısının bu kadarla sınırlı olmadığı tahmin ediliyormuş.

Bu sorumuzun kahramanı üç cins karınca... Biz onlara birer isim koyalım. Mesela Rei, Rim ve Roy diyelim. Bunlar sırasıyla kendi ağırlıklarının 20, 30 ve 40 katını taşıyabiliyor.



Rim, Rei'den iki kat daha ağır; Roy da Rim'den iki kat daha ağır olduğuna göre Roy kaç tane Rei cinsi karıncayı sırtında taşıyabilir?

75

MEYVELİ TERAZİ

Tartı ve terazi farklı aletler değil mi? Tartı dediğimiz şey ağırlık ölçmeye yarayan bir alet. Bildiğiniz gibi bunun teknolojik olanları çıktı. Hatta hassasları da var. Gramajına kadar söylüyor.

Terazi dediğimizdeyse akla genellikle bir kolun iki ucuna asılı iki kefeden oluşan bir alet geliyor. Kütleyi bir ibreyle gösteren tek kefeli teraziler de var ama en yaygın kullanılanları bu iki kefeli olanlar. Bunların teknolojik olanı yok bildiğim kadarıyla. En azından şimdiye kadar elektronik terazi kullanan bir bakkal, manav görmedim veya pazarda pilli bir teraziye rastlamadım.

5500 yıl önce Mısırlıların, 4500 yıl önce Babillilerin kullandığı aleti kullanıyoruz. Mağara duvarlarında, papirüslerde yer alan terazi resimlerinde bir çubuk, ortasından bir iple tavana asılmış olarak gösterilir. Çubuğun bir ucundaki kefede ağırlığı ölçülecek olan cisim, diğer ucundaysa farklı büyüklükteki ağırlık ölçüleri vardır. Sözün özü; binlerce yıl geçmiş fakat terazi eskimemiştir.

Bizim terazimiz aşağıdaki gibi dengede:

Bir kefesinde bir ceviz ve bir mandalina, diğer kefesinde bir portakal var.

Bir kefesinde bir mandalina ve bir portakal, diğer kefesinde bir kavun var.

Bir kefesinde bir portakal ve bir kavun, diğer kefesinde bir karpuz var.



Terazimizde bir karpuz ve bir cevizi aynı kefeye koyarsak diğer kefeye kaç portakal koymak gerekir?

76

XYZ

Harry Potter serisinin İngiliz yazarı J.K. Rowling büyük problemlerle yüzleşmiş bir kadındır. Şöyle der:

"Herhangi bir konuda başarısız olmadan yaşamak imkânsız... Bunun istisnası şu: Hayatı o kadar ihtiyatlı yaşarsınız ki aslında yaşamasanız da olur. Bu durumda da zaten başarısız sayılırsınız. Yenilgilerden daha aklı başında ve güçlü çıktığınız bilgisi artık hayatta kalma yeteneğinize daha fazla güvenebileceğiniz anlamına gelir. Tersliklerle sınanmadığınız sürece kendi gücünüzü ya da ilişkilerinizin kuvvetini tam anlamıyla bilemezsiniz. Böyle bir bilgi gerçek bir hediyedir."

Doğrudan soruya geleceğim. Aşağıda bir eşitlik görüyorsunuz:

$Z^X+Z^Y=X^Z+Y^Z$

X, Y ve Z'lerden biri 1, biri 2 ve diğeri 3...



Yukarıdaki eşitliğin sağlanması için bunlara karşılık gelen rakamlar hangileri?

77

ÖYLE BİR SAYI

Macaristan'ın ulusal şairi Sándor Petöfi, bir nehirden geçmek mecburiyetindeymiş. Fakat maddi bakımdan daima sıkıntı çeken bu adamın o gün sandalcıya verecek parası yokmuş. Bu durumdan rahatsız bir biçimde sandalcının yanına gelmiş. "Arkadaş" diyerek söze başlamış, "sana verecek param yok fakat mükemmel bir nasihat verebilirim" diye devam etmiş. Adam bu söz karşısında ikna olmuş. Karşı sahile ulaştıklarında son derece meraklanan adam nasihati sorunca Petöfi adamın omzunu sıvazlayarak demiş ki: "Bana yaptığını sakın başkasına yapma yoksa aç kalırsın."

Bu örnekteki problem parasızlık yüzünden sandalla karşıya geçememek… Fakat daha önce belirttiğim gibi problemlerle yüzleşmekten anladığımız, onlar karşısında hayal kırıklığına uğrayıp vazgeçmemek ve üstesinden gelmenin bir yolunu bulmak için akıllıca çaba göstermekse bu da çok şirin bir örnek.

Aşağıda şiirsel bir soru sizi bekliyor. Biraz kolay bir soruya benziyor. Dört işlem yaparak geriye doğru sayıyoruz:



Öyle bir sayı bulun ki;
kendisini 5'le çarptığınızda çıkan sonuca

kendisinin 4 katını eklediğinizde çıkan sonucu kendisinin 3 katına böldüğünüzde çıkan sonuçtan kendisinin 2 katını çıkardığınızda çıkan sonuç kendisi olsun.

78

SIFIRDAN DOKUZA

Sıfırla başlayalım. Sıfır hakkında yazacak o kadar çok şey var ki… Bu sayı olmasa bugünkü bilimsel seviyenin yakalanması imkânsızdı. Mesela matematikçi ve yazar Alex Bellos demiş ki: "Rönesans aslında sıfırı içeren Arap sayı sisteminin gelişiyle başlamıştı. Böylece aritmetiğin siyah-beyaz dünyası birden muhteşem renklere bürünmüştü."

Hiçliği temsil eden bu sayı hakkında Bob Marley'in de güzel bir sözü var: "Evet belki de haklısın, sıfırın gücü yoktur. Ama unutma ki onun kaybedecek bir şeyi de yoktur!"

Dokuz rakamına gelince… Belki de rakamlar arasında en gizemli olanı dokuz. Sayılar âleminin eğlenceli, gizemli dünyasında en sık rastlanan rakamlardan biri o. Marifetleri anlatmakla bitmez fakat anlatmaya bu kitabın hacmi de yetmez.

Sorumuz sıfırdan dokuza tüm rakamları içeriyor. Acaba sıfırdan dokuza kadar tüm sayıları sadece birer kez kullanabileceğimiz bir eşitlik inşa edebilir miyiz? Basit bir toplama işleminden yola çıkalım. İki adet 4'er rakamlı sayı toplanmış ve eşitliğin sağ tarafında 9090 sayısı bulunmuş olsun. Birden sekize kadar rakamları birer kez kullanarak aşağıdaki eşitliğin sol tarafında yer alan iki sayıyı bulabilir misiniz?



(– – – –)+(– – – –)=9090

79

TERSİNE ÇEVİR

Rastgele bir sayıyı ele alalım… Mesela 2436.
Ve şöyle bir soru soralım: “Öyle bir sayı bulun ki 2436 sayısını eklediğinizde, bu sayının tersten yazılışı olan 6342 sayısı elde edilsin.”

Bildiğiniz üzere bu sorunun cevabını bulmak çok kolay. Tek yapmamız gereken büyük sayıdan küçük sayıyı çıkarmak: 6342–2436=3906.

Şimdi, 3906 sayısını 2436 sayısına eklersek 6342 sayısına ulaşır ve sorumuzun cevabını vermiş oluruz: 2436+3906=6342

İlginçlik bu noktadan itibaren başlıyor. Sayının tersini veren aradaki toplanan sayı mutlaka 9’un tam katı (3906/9=434).

Belki bu küçük ipucu aşağıdaki sorunun cevabını bulmakta size yardımcı olabilir:



3906 sayısının toplanmasıyla tersi elde edilebilecek diğer 4 rakamlı sayıları bulabilir misiniz?

80

SIFIRLAR VE BİRLER

Beş adet 0 ve beş adet 1 yan yana koyarsanız 10 basamaklı bir sayı elde edersiniz. Bu şekilde elde edeceğiniz en büyük sayı 1111100000, en küçük sayıysa 0000011111 olacaktır.

Beş tane 0 ve beş tane 1'le elde edilebilecek bir sürü sayı var. Kaç tane elde edebileceğimiz şimdilik pek önemli değil.

0 ve 1'lerin belli bir dizilimiyle oluşmuş özel bir sayıdan bahsetmek istiyorum. Bu öyle bir sayı ki herhangi bir yerinden ikiye ayırdığınızda sağda ve solda iki tane sayı kalıyor. Eee? İşte bu sayıları çarparsanız daima 0 ve 1'lerden kurulu bir sayı elde ediliyor. Nereden ayırdığınızın bir önemi yok.

Mesela 1010101010 dizilimi özel mi? Herhangi bir yerinden keselim ve çıkan iki sayıyı çarpalım:

101010x1010=102020100

Arada 2'ler var. Demek ki aradığımız sayı bu değil.

Bu sayıyı sormayacağım ama merak ettiyseniz elbette cevaplardan bakabilirsiniz.

Sormak istediğim soru şu:



"Böyle bir sayı (veya sayılar) var ve lütfen bulun" deseydim bu sorumun en az kaç adet doğru cevabı olurdu?

81

SİHİRLİ SAYI

Bir gün elimde hesap makinesiyle çeşitli bölme işlemleri yaparken 142857 sayısına ulaştım. Gerçekten de 999999 sayısını 7'ye böldüğünüzde virgülsüz, kılçıksız tam olarak bu sayıyı elde ediyorsunuz. Peki, şu bölme işlemine bir göz atar mısınız?

99999999/7=14285714,14285714

Virgülden sonraki basamaklar tamamen aynı. Yine bu sihirli sayıyı içeriyor.

Sonra bu sayıyla bazı bölme çarpma işlemleri yaptım. Aşağıya yazıyorum:

1x142857=142857
2x142857=285714
3x142857=428571
4x142857=571428
5x142857=714285
6x142857=857142

Gördüğünüz gibi çıkan tüm sayılar aynı rakamlardan oluşuyor. Bu sayıda var bir tuhaflık dedim ve internete girdim. Meğer meşhur bir sayıymış. Sizi hayrette bırakacak daha birçok ilginç özelliği de var. Mesela bir tanesini paylaşayım: 142857x142857=20408122449. Çıkan bu sayıyı bir yerden ikiye ayıralım ve sonra bu iki sayıyı toplayalım: 20408+122449=142857

Benim sorum çok basit. Yukarıdaki sihirli sayıyla ilişkilendireyim. 142857 sayısını 2'ye böldüğünüzde 71428,5 çıkıyor. 5'e böldüğünüzdeyse 28571,4 çıkıyor. Hayret yine aynı rakamlardan kurulu sayılar elde ettik. Üstelik rakamların dizilimi hiç de tesadüfi durmuyor ve bir döngü göze çarpıyor.



Peki, 142857 sayısını önce 5'e, sonra 2'ye, sonra tekrar 5'e, sonra tekrar 2'ye akıldan bölebilir misiniz?

82

KÖK ASALLAR

Asal sayılarla ilgili sorulara Amerikalı matematikçi ve oyun yazarı Martin Gardner'ın güzel bir sözüyle başlayalım: "Asal sayılar matematiğin hiçbir dalında olmadığı kadar gizem, zarafet ve heyecan barındırır."

Öncelikle asal sayıları kısaca bir tanıtayım: Asal sayılar kendinden ve 1'den başka pozitif böleni olmayan, 1'den büyük tam sayılardır. İlk 100 sayı içerisinde yer alan asal sayıları sıralıyorum: 2, 3, 5, 7, 11, 13, 17, 19, 23, 29, 31, 37, 41, 43, 47, 53, 59, 61, 67, 71, 73, 79, 83, 89, 97 Asal sayılar, tam sayıların yapıtaşıdır. Çünkü tam sayılar, mutlaka asal sayıların çarpımı şeklinde yazılabilir. Diğer bir ifadeyle asal çarpanlarına ayrılabilirler. Mesela 18 sayısının asal çarpanları 2 ve 3'tür.

Matematikçiler arasında asal sayıların, rastlantısal bir dağılım gösterdiğini iddia edenler kadar bu sayıların belli bir düzene göre sıralandığına inanan ve bu düzeni keşfetmeye çalışanlar da olmuştur. Asal sayıları veren bir formül henüz keşfedilemedi. İspatlanmaya çalışılan birtakım teoremler var. Fazla uzatmadan hemen bu konudaki ilk sorumuz gelsin:

Birbirini takip eden belli sayıda asal sayıyı alıp bu sayılara sürekli 30 eklerseniz tüm asal sayıları içeren (ve tabii asal

olmayan sayıları da içeren) bir tablo elde edebilirsiniz. Bu asal sayılara "kök asallar" adını vermek istiyorum.



Bahsettiğim bu kök asalların hangileri olduğunu bulabilir misiniz?

83

SONSUZA KADAR

Asal sayılar sonsuzdur. Bunu ilk ispatlayan kişi Yunan matematikçi Öklid. M.Ö. 330'da doğan Öklid kitaplarıyla, matematik ve geometriye katkılarıyla hâlâ yaşıyor, liselerde Öklid'in geometrisi okutuluyor. Asal sayıların sonsuzluğunu Öklid, bir ilköğretim öğrencisinin dahi anlayabileceği bir dille ispatlamış. Nasıl mı?

Elimizde sınırlı bir asal sayı listesi olduğunu varsayalım. Diğer bir ifadeyle asal sayılar sonludur varsayımından yola çıkalım. Bu asal sayıları önce çarpalım, sonra bulduğumuz sonuca 1 ekleyelim. Şimdi, çıkan bu büyük sayıyı asal çarpanlarına ayırmak istediğimizi düşünelim. Bu sayının listemizde yer alan asal sayılara bölünemeyeceği kesindir. Bölündüğünde hep 1 kalanını verir. O halde bu sayının asal çarpanlarından en az biri listemizde yok demektir. Listemizdeki asal sayıların hepsinden daha büyük bir asal sayı var demek ki. Bulduğumuz bu sayının asal olma ihtimali de var. Gördüğünüz gibi ya doğrudan ya da dolaylı olarak listemizde asallardan daha büyük bir asal sayı elde ettik. Bu işlem sonsuza kadar tekrarlanabileceğinden asal sayıların sonsuz olduğu sonucuna varılabilir.

Şimdi kolay bir soru sorayım:



İlk 100 sayı içinde iki özel sayı var. Bu sayıların iki asal çarpanı var ve asal çarpanları arasındaki fark, sayımızın rakamları toplamına eşit. Bu özelliğe sahip iki sayıyı bulabilir misiniz?

84

İKİZ ASALLAR

Çift sayı olan tek bir asal vardır. O da ilk asal sayı 2'dir. Bildiğiniz gibi ikinci sırada yer alan asal sayıysa 3... İlk iki asal sayı arasındaki fark 1'dir. Ancak bu bir istisna…

Sonsuza kadar uzanan iki asal sayı arasındaki fark en az 2 olabilir. Asal sayıların arasındaki fark 2 ise bu asal sayılara, ikiz asallar adı verilir. Mesela 5 ve 7; 11 ve 13; 17 ve 19 asalları buna örnektir.

İkiz asalların sayısının sonsuz olduğuna inanılıyor. İkiz asallar varsayımı, sayılar teorisinin yaklaşık 2000 yıldır çözülememiş en büyük problemlerinden birisi olarak hâlâ ispatlanmayı bekliyor. Matematikçiler bu varsayımı ispatlamak için yüzyıllardır kafa yoruyor. Bilim insanımız Cem Yalçın Yıldırım, ikiz asallar varsayımının çözümüne yönelik katkılarından dolayı 2014 yılında cebir ve sayılar teorisinin Nobel'i sayılan Cole ödülüne layık görüldü. Bu ödül Amerikan Matematikçiler Derneği tarafından iki veya üç yılda bir, cebir ve sayılar teorisi alanında yapılan üstün çalışmalara veriliyor. Adını altın harflerle bilim dünyasının onur listesine yazdıran bilim adamımıza başarılar dileyerek bir sonraki sorumuza geçelim.

Bu çok kolay bir soru:



Öyle 2 basamaklı bir sayı bulun ki bu sayıyı oluşturan her bir rakam ve bu rakamların oluşturduğu tüm sayılar asal olsun.

85

ASALLARDAN ÜÇGEN

Tüm sayıların yapıtaşının asal sayılar olduğunu biliyoruz. Asalların en küçük yapıtaşları ise 2 ve 3. Çünkü elinizde yeteri kadar 2 ve 3 varsa, bunları uygun miktarlarda toplayarak tüm asal sayıları elde edebilirsiniz. O halde 2 ve 3'ü Pascal üçgeninin tepesine koyalım ve üçgeni oluşturalım. İki sayının toplamını hemen altına yazarak oluşturuyoruz:

2 3

2 **5** 3

2 **7** 8 3

2 9 15 **11** 3

2 **11** 24 26 14 3

2 **13** 35 50 40 **17** 3

2 15 48 85 90 57 20 3

2 **17** 63 133 175 147 77 **23** 3

2 **19** 80 196 308 322 224 100 26 3

2 21 99 276 504 630 546 324 126 **29** 3

Tüm asal sayıların kenarlara dizildiğini, çift sayıların bir simetri oluşturduğunu veya her satırdaki sayılar toplamının bir önceki satırın tam iki katı olduğunu ilk bakışta tespit etmek mümkün. Kim bilir daha ne mucizeler vardır bu üçgende. Sorumuza geçelim:



Kendisini oluşturan rakamların 2'li ve 3'lü tüm kombinasyonları bir asal sayı olan en büyük 3 rakamlı sayı nedir?

86

ÇİFT SAYILAR

Çift sayılarla asal sayılar arasında çok ilginç bir ilişkinin bulunduğu iddia ediliyor. Bu ilişki ilk defa Alman matematikçi Goldbach'ın 1742 yılında ünlü matematikçi Euler'e yazdığı bir mektupta dile getirildi: "2'den büyük her çift sayı, iki asal sayının toplamı şeklinde yazılabilir."

Bu hipotez, sayılar teorisinin ve hatta tüm matematik alanının en eski ve hâlâ çözülmeyi bekleyen problemlerinden biri. Matematikçiler neredeyse 300 yıldır Goldbach Hipotezi adı verilen bu iddiayı ispatlamaya çalışıyor.

Bu noktada bir konuya dikkat çekmek istiyorum: Asal sayıların matematikçileri ve ilgi duyanları çeken basit bir güzelliği var. İkiz asalların sonsuz sayıda olduğu veya çift sayıların iki asalın toplamı olarak yazılabileceği hipotezlerine bir bakınız. Herkesin anlayabileceği kadar kolay ancak yüzyıllardır kimsenin ispatlayamadığı kadar zor.

Şimdi bunları ispatlamaktan çok daha kolay bir soru gelsin:



**Öyle iki basamaklı bir AB sayısı bulun ki,
AB asal olsun. Aşağıdaki gibi bulunan XX ve Y
asal olsun.**

B+A=XX

B–A=Y

XXY veya YXX olarak yazacağımız üç basamaklı sayılar asal olsun.

87

EN BÜYÜK ASAL

En büyük asal sayının bulunma serüveninden kısaca bahsetmek istiyorum. Aslında hikâyemiz 1588–1648 yılları arasında yaşamış Fransız matematikçi, filozof, müzik teorisyeni ve teolog Marin Mersenne'e uzanıyor. Adını bu çok yönlü adamın adından alan Mersenne asalları (M) çok basit bir formülle ortaya çıkıyor. Örneğin 3 asal sayısını alalım:

$M_3=2^3-1=7$ olarak bulduk. Bu formül sonucunda bulduğumuz 7 sayısı Mersenne asalı olarak adlandırılıyor. İlk 3 Mersenne asalı şu şekilde: $M_2=3$, $M_3=7$, $M_5=31$. Bu tür asalların sonsuz sayıda olduğu varsayılıyor.

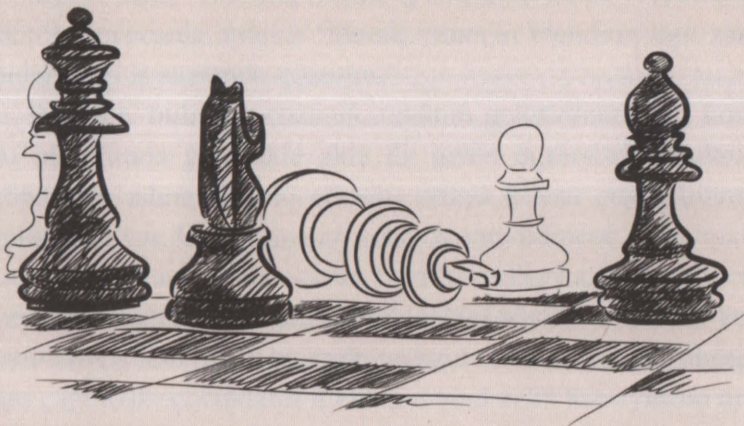
Mersenne asallarının bulunması için günümüzde GIMPS (Great Internet Mersenne Prime Search) adı verilen bir proje veya örgütlenme var. Gönüllüler, en büyük asal sayıyı bulmak için bilgisayarlarını ortak bir ağda bütünleştiriyor. Dolayısıyla keşfedilen en büyük asal genellikle Mersenne asalı oluyor. Şu an için rekoru elinde tutan asal sayı Ocak 2018'de bulundu. Bu sayı 50. Mersenne asalı: $2^{77.232.917}-1$. Neredeyse 23,3 milyon basamak uzunluğunda. Bu rakamı yazmak için binlerce kâğıda ihtiyaç var. Günümüzde en büyük asal sayıyı bulma arayışı devam ediyor ve sorumuz geliyor:



Öyle bir 4 haneli sayı bulun ki;
(1) Kendisi asal olsun.
(2) Bu sayıyı oluşturan 4 rakamın hiçbiri ve bu sayıyı oluşturan rakamlardan elde edilebilecek 2, 3 ve 4 haneli sayılar asal olmasın.

STRATEJİK DÜŞÜNCE ALTYAPISI - VI

Bulmaca Çözün





Bu bölüme yaşanmış bir hikâyeyle başlayayım. Eski gazetecilerden Server İskit'in yanına tavsiye mektubuyla iş isteyen bir delikanlı gelmiş. Server İskit, görüşme esnasında delikanlıya: "Oğlum" demiş, "bizim işte bilgi kadar zekâ da gereklidir"

Delikanlı, "her iki yönden de bana güvenebilirsiniz efendim" diyerek söze devam etmiş: "Gazetelerdeki bilmeceleri, bulmacaları çözmekte ustayımdır."

Server İskit, "Yavrum, o zekâ iş sırasında lazım" deyince delikanlı heyecanla atılmış: "Merak etmeyin efendim; ben zaten onları hep iş sırasında çözerim."

Bilmece, bulmaca çözmek zekânın geliştirilmesi söz konusu olduğunda genellikle akla ilk gelen egzersizdir. Bulmaca çözmenin zihne olumlu etkisini ortaya koyan çeşitli bilimsel çalışmalar var. Bu çalışmalar, zekâ oyunu, bilmece ve bulmacaların hangi yaşta olursa olsun bazı beceriler kazandırabileceği veya bazı yetenekleri geliştirebileceğini söylüyor. Üstelik zekâ oyunlarıyla sistematik biçimde meşgul edilen, özellikle ilköğretim çağındaki çocukların IQ'sunun yani zekâ katsayısının arttığına ilişkin bilimsel çalışmalar da var.

Şimdilik teknik konulara çok girmeyeceğim. Fakat tahmin edeceğiniz üzere bunlarla meşgul olan bir zihin akıl yürütme, problem çözme, dikkat ve odaklanma, pratik düşünme, hızlı karar verme, yaratıcılık, ihtimalleri hesaplama, araştırmacı ve sorgulayıcı düşünme gibi becerilerini geliştirebilir. Birden fazla kişiyle oynanan bu tür akıl oyunları; iletişim, sosyalleşme, planlama, eleştirel düşünme, sabırlı olma gibi becerileri de ilerletebilir. Bunlar öngörülebilir sonuçlar. Zekâ oyunlarıyla uğraşmanın hiç faydası olmayacağını, birtakım zihinsel ve düşünsel kazanımlar sağlamayacağını iddia etmek gülünç olur.

Diğer yandan burada çok daha büyük bir çıkarım var. Sadece akıl oyunları ile zihinsel kazanımlar arasındaki ilişkiye bakmak, resmin aslında çok küçük bir kısmını görmektir.

Hatırlayacağınız üzere 2. bölümde zihinsel kalıplara hapsolmamaktan bahsetmiş, zekâyı geliştirmek, zihin gücünü artırmak, hafıza kaybını önlemek, ileri yaşlarda da zihinsel zindeliği korumak gibi amaçlarla yazılmış, bilimsel değeri olan kitapların öğütlerini özetlemiştim. Yeri gelmişken kısaca tekrar değineyim.

Bu kitaplar beynimize ezber bozan, olağandışı deneyimler tattırarak onu alışık olmadığı biçimde uyarmayı öğütlüyor. Bu nasıl yapılabilir? Hayatımıza yeni deneyimler katarak, farklı şeyler yaparak veya her gün yaptıklarımızı farklı biçimde yaparak. Daha da somutlaştırayım. Mesela düzenli spora başlamak, fiziksel egzersizler yapmak çok önemli. Fiziksel aktivitelerle zihinsel performans arasındaki ilişki bilimsel araştırmalarla pek çok kez ortaya kondu. Meditasyon yapmanın zihinsel performansı artırdığı belirlendi. Yeni bir dil öğrenmek, hobiler edinmek, örneğin kitap okumak ve yazmak, bir müzik aleti çalmak zihne canlılık katıyor. Özellikle yaşlılar için yeni arkadaşlar edinmek, aile ve arkadaş çevresiyle sürekli iletişim halinde olmak ve sohbet etmek de zihni dinç tutuyor. Bir de sağlıklı beslenmek, meyve, balık falan yemek var tabii; o kadar önemli ki bunlar da…

Sonuç olarak sürekli yeni şeyler öğreniyor olmak, yeni alışkanlıklar edinmek, aklı sürekli çalışır vaziyette tutmak beynimizin gençliği ve sağlığı için çok önemli. Yukarıda sıraladığım aktivitelerin tamamı farklı duyu organlarını beynin alışık olmadığı biçimde harekete geçiriyor. Tüm bu aktiviteler ezberini bozacak tarzda beyni uyararak yeni nöral bağlantılar kurulabilmesini sağlıyor. Hem de sadece çocukluk veya gençlik çağlarında değil, her yaşta.

Bu noktada yine bilmece ve bulmacalara geri dönelim. Şimdiye kadar bu kavramları, hep bildiğimiz anlamda kullandım. Bunlardan bahsederken aklımıza hep gazete ve dergilerdeki bilmece, bulmaca köşeleri geldi. Peki, bunlar basılı yayında bulundukları köşenin, sütunun dışına taşabilir mi? Mesela bulmaca çözmek için illa ki elimize bir kalem alıp birtakım kutucuklara harfler, rakamlar mı girmemiz gerekiyor? Tabii ki hayır…

Bu bölümün başlığı olan "Bulmaca çözün" ifadesine, aklınıza ilk gelen gerçek anlamının yanı sıra mecazi bir anlam yüklüyorum.

Nerede, nasıl olursa olsun bir şeyi düşünerek, arayarak, araştırarak buluyorsak bulmaca çözüyoruz demektir. Öyleyse onlar bize bir dergiden, gazeteden çok daha yakın. Belki "bulmaca sevmem" desek de muhtemelen işimizi, gücümüzü yaparken kafamızın içinde bir sürü bulmaca bitiriyoruz. Hatta bulmaca kültürünün içinden geliyoruz; belki de onlarla arkadaş olduk ama farkında değiliz. Bu duruma bir örnek vereyim.

Meşhur karikatürist Erdil Yaşaroğlu'nun 2011 yılında bir TEDx sunumu var. Onu dinleyelim bakalım ne diyor:

"Bulmaca sevmiyorum. Hayatım boyunca da sevmedim. 39 senedir yaşıyorum, bir kere olsun dergiyi, gazeteyi açıp şunu çözmeyi deneyeyim falan diye uğraşmadım. Çok sıkılacağım bir şey olduğunu zannediyordum ama büyüyünce yanıldığımı anladım en azından. Çünkü yaptığım iş meğer bulmacaymış…"

Sunumun bu kısmında Erdil Yaşaroğlu perdeye bir slayt yansıtıyor. Slaytta bir çöl çizimi var. Devam ediyor:

"Burada bir bulmaca var onu çözmem lazım; çözersem espriyi de bulmuş olacağım. Bir sürü olasılık düşünüyorsun; zamanda ve boyutta ileri, geri gidip her şeyi, tüm olasılıkları düşünüyorsun; bir dedektif gibi. Sonunda buluyorsun; işte o bulduğun şey senin esprin."

"Bir çölde geçsin olay. Sonra çölde ne olabilir diye düşünüyorsun, bahtsız bedevi, penguen gelebilir; bedevi kıyafetinde penguen komik olabilir; astronot düşse ne olur? Aklına gelebilecek her şey; mağara devrinde çöl, gelecekte çöl... Düşünüyorsun, düşünüyorsun... Sonra uçak düşsün dedim çöle, eğlenceli olabilir, yeni düşmüş yanıyor böyle..."

Bu arada ikinci bir slayt yansıyor ekrana. Bahsettiği gibi bir uçak düşmüş çöle, yanıyor. Devam ediyor anlatmaya:

"Bu yetmiyor; espri için görüntü eğlenceli ama bir aksiyon lazım. Birisi kurtulmuş olsun; kurtulmuş yürüyor, daha başına bir şey gelmediği için mal gibi yürüyor. Ama yine yetmiyor, bir şey daha koymak lazım. Bir soru çıkacak ortaya ki espri yapabileyim. Uçaktan inmiş geliyor; inen adama ne olur? Karşılanır. Biri gelmiş, adını da biliyor 'Ercan bey, sizi karşılamaya geldim' diyor."

Erdil Yaşaroğlu ekrandaki slaytı güncelleyerek devam ediyor:

"İşte problem çıktı. Şimdi şu problemi çözersem espriyi de bulmuş olacağım. Bu adam bunu nereden biliyor? Uçağın oraya düşeceğini, bu adamın kim olduğunu, ne zaman ne olacağını? Ne olabilir? 'Medyumlar toplantısı için' Adam medyumlar toplantısına gelmiş. Ne güzel çözüldü. Yürüyen adam da 'evet biliyorum' diyor. O da medyum; olayın farkında tabii."

Mecazi anlamda bir bulmacanın çözülmesi sonucunda güzel bir karikatürün eksik parçalarının nasıl tamamlandığını okudunuz. Bu örnek ayrıca bulmaca çözmeyle dedektif gibi

düşünme arasında yakın bir ilişki olduğunu gösteriyor. Stratejik düşüncenin bu iki unsuru, eksik parçaları bulabilmek için aynı zeminde hareket ediyor. Bu anlamda bir bulmaca çözme süreci sadece karikatür veya sanatın diğer formları için değil, fikir üretiminin olduğu tüm alanlar için geçerli. Stratejik bir düşüncenin eseri olarak bulunan fikirler, ulaşılan çözümler veya elde edilen sonuçlar da buna dahil.

Örneğin Greenpeace aktivistlerinin karşılarına çıkan bulmacaları çözüm tarzına bir bakalım. Bildiğiniz üzere Greenpeace ekolojik dengenin korunmasını amaçlayan ve sıra dışı eylemlere imza atan bir kuruluş. Bu eylemlerden bazıları Kuzey Kutbu'nda 1980'lerin başında Newfoundland buzullarında geçiyor.

Fok avcıları, derileri için yavru fokları sopayla vurarak öldürüyor. Aktivistlerse bu vahşeti nasıl durduracaklarını düşünüyor. İşte burada bir bulmaca var. Asıl soru şu: Fok katliamı en etkin biçimde nasıl durdurulabilir? Oldukça sert ve vahşi olan avcıların peşine düşmek ve önlerine set olmak çözüm olur mu? Belki. Peki, fokların peşine düşmeye ne dersiniz?

Aktivistler bu bulmacayı akıllıca çözüyor. Kuzey Kutbu'na dağılıp buldukları yavru fokların üzerine sprey boya sıkıyorlar. Bu boya foklara zarar vermiyor fakat derisini giysiler için kullanılamaz hale getiriyor. Derileri ticari olarak değersiz hale gelen foklar da böylece av olmaktan çıkıyor.

Önceki bölümlerde iş dünyasından örneklere ağırlık verdim. Bu geleneği bozmayacağım ve iş dünyasından bir örnekle devam edeceğim.

Bu strateji hikâyemizin baş aktörü olan şirket, düşük maliyet uygulayan en büyük havayolu şirketlerinden Southwest Airlines. Kısaca Southwest diyelim. O, havayolu sektörü için zor geçen bir dönemde milyarlarca dolar kâr elde etmiş, olağanüstü başarılara imza atmış, işletmecilik okullarında, yönetim kitaplarında örnek gösterilen bir şirket.

Peki, Southwest nasıl başardı? Diğer bir ifadeyle Southwest'in çözümünü bulduğu ve şirketi başarıya götüren bulmaca neydi? Bunun için şirketin kuruluş anına gidelim. Yıl 1966, yer Teksas San Antonio'daki St. Antonio Oteli'nin restoranı. Bir gün iki adam bir şeyler içmek için otelin barında buluştu. Adamlardan biri Herb Kelleher adında Teksaslı bir işadamıydı. Diğeri ise Rollin King adında sigara tiryakisi, viski müptelası bir avukat. Bir iş planı üzerinde çalışan bu adamlar buldukları fikri bir peçetenin arkasına çizivermişti.

Önce adamlardan biri peçetenin ortasına bir üçgen çizdi. Üçgenin üzerine Dallas, sağ alt köşesine Houston, sol alt köşesineyse San Antonio yazdı. Amaçları üç Teksas şehrini birbirine bağlayan ufak bir yerel havayolu şirketi kurmaktı. Bir yıl sonra, 1967'de Southwest Havayolları kuruldu. Milyonlarca Amerikalının hayatını değiştiren bu iş planının yer aldığı peçete hâlâ Southwest'in Dallas'taki merkezinde bir camın altında muhafaza ediliyor.

Southwest'in havacılıkta hangi eksik parçayı tamamladığını, neye karşılık geldiğini veya kısaca hangi bulmacayı çözdüğünü henüz yazmadım. Bu bulmacanın çözümü için öncelikle Southwest'in stratejik ilkesine bakmamız gerekiyor. Şirketin stratejik ilkesi diyor ki: Müşterilerin kısa mesafeli uçuş ihtiyaçlarını otomobille rekabet edebilecek fiyatlarla karşıla. Bu stratejik ilke, şirketin başarısının altında yatan sistemi tasarlamak için iyi bir anahtar… Southwest 1970'lerde Amerika'da düşük maliyet stratejisini ilk uygulayan havayolu şirketi. Uçak biletine sadece zenginlerin parasının yetebildiği bir dönemde kuruldu ve düşük fiyatlarıyla herkesi uçurdu.

Şirket hızlı ve düşük maliyetli hareket edebileceği havaalanı ve rotaları tercih ediyor. Faaliyetlerini bu rotalarda düşük maliyetli, elverişli hizmetler sunacak şekilde uyarlıyor. Mesela daha az uçakla daha sık kalkış yapıyor; kapılarda sadece 15 dakikalık hızlı hazırlık süreci var; yemek, koltuk tahsisi, hatlar

arası bagaj transferi gibi hizmetler sunmuyor. Yolcularına üst sınıf bir hizmet vermiyor. Uçaklarının tümü Boeing 737 ve bu standartlaşma uçaklarda bakım maliyetlerini düşürüyor. Kısaca Southwest diğer havayollarını yavaşlatan veya maliyetlerini yükselten faaliyetleri üstlenmiyor. Bu Southwest'in başarısının müşterilerine görünen yüzü.

Bir de bu başarının bizlere görünmeyen fakat özellikle rakip firmalara görünen bir yüzü var. Bildiğiniz üzere günümüzde bir başarı hemen kopya edilebiliyor ve rakip firmaların da piyasaya girmesiyle rekabet üstünlüğü giderek kayboluyor. Peki, Southwest'in başarısı neden kolayca taklit edilemiyor?

Bunun cevabını dünyaca ünlü strateji ustası Michael Porter versin. O, strateji konusunda başyapıt olan makalelerinde Southwest'i sıklıkla örnek verir. Porter'a göre Southwest'in rekabet üstünlüğü faaliyetlerinin birbirine uyumundan ve şirketin birbirini destekleyen bir faaliyetler sistemi kurmasından kaynaklanıyor. Southwest'in tüm faaliyetlerinin amacı düşük maliyet ilkesine göre tasarlanmış. Tüm faaliyetleri birbirini destekliyor ve pekiştiriyor.

Bu durum şirketin rekabet üstünlüğünü korumasını güvence altına alıyor ve rakip şirketlerce taklit edilmesini çok zorlaştırıyor. Çünkü Southwest'in yaptığını başarabilmek için tek bir faaliyeti değil, faaliyetler sistemini kopyalamak gerekiyor. Bu yüzden "ben hem müşterilerime tam hizmet hem de düşük maliyet sunacağım" diyen bir havayolu şirketinin Southwest'in hizmet verdiği rotalarda bu kadar düşük maliyetleri yakalaması imkânsız hale geliyor.

Bu arada Southwest'i rakiplerinden ayıran özelliklerini anlatırken bulmacaya cevap vermiş oldum. Nasıl mı? Hemen izah edeyim. Şirket kurucularının önünde çözüm bekleyen bulmaca şuydu: Nasıl bir şirket kuralım ki müşterilerin kısa mesafeli uçuş ihtiyaçlarını otomobille rekabet edebilecek fiyatlarla karşılayabilsin?

İşte bu soruya cevap bulma arayışı şirketin kurucularını, şirketin üstlenmesi gereken faaliyetlerin bulunmasına, havacılık sektöründeki eksik parçaların keşfedilmesine ve sektörde henüz doldurulmamış boşlukların doldurulmasına götürüyor. Diğer bir ifadeyle bu soruya verilecek cevapla bulmaca çözülüyor. Üstelik bu çözümün doğru olduğunu, şirketin olağanüstü başarısından anlıyoruz.

İş dünyasında resmin eksik parçalarını bularak doldurulması gereken boşlukları keşfedip şirket kuran ve onu başarıya ulaştıran stratejik düşünce biçimlerinden çok sayıda örnek bulunabilir. Mesela önlerinde bekleyen bulmacayı çözerek şirketi çöküşten kurtaran yöneticileri unutmayalım. Örneğin IBM'den Louis Gerstner…

1993 Nisan'ında Gerstner, IBM'e CEO olarak atandığında *Newsweek*'te yayınlanan bir makalenin başlığı şuydu: "Bir fili dans ettirebilecek mi?" Bu benzetmenin nedeni 64 milyar dolarlık dev bir şirketin geleceğine şüpheyle bakılmasıydı. O yıl IBM 8,1 milyar dolar zarar açıklayarak özel sektör tarihinde bir rekora imza atmıştı. Artık dev şirketin iflas edebileceği söylentileri dilden dile dolaşıyordu.

Gerstner, böyle bir ortamda görev başına geldi. Önünde çözüm bekleyen bulmacanın en genel ifadesi şuydu: IBM'in kurtulması için ne yapılmalı? Bu bulmacayı biraz daha açalım; IBM sektörde hangi eksik parçayı bulursa veya hangi boşluğu doldurursa kurtulur? Gerstner'ın bir teknoloji şirketi tecrübesi yoktu. Birçoğumuz gibi hayatı boyunca teknolojinin sadece müşterisi olmuştu. Fakat kim bilir; belki de böylesi daha iyi olmuştu. Bu sayede sektördeki genel tabloyu objektif ve berrak biçimde algılayabilmişti.

Gerstner 1990'ların başında teknoloji ve iş dünyasının birbirine giderek daha fazla yaklaştığını fark etmişti. İş dünyası, bilgi teknolojileri (IT) alanında giderek daha fazla sayıda hizmete ihtiyaç duyuyordu. Örneğin danışmanlık, karmaşık bil-

gi sistemlerinin tasarlanması ve kurulmasını kapsayan sistem entegrasyonu, bir şirketin bilgi sistemlerinin tamamı veya bir kısmının işletilmesi, tedarik zinciri yönetimi, verilerin kurtarılması, ağ, güvenlik ve veri depolama hizmetiyle daha fazlası IT tanımının içine girebiliyordu.

IBM de iş dünyasının ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilecek bilgi, tecrübe ve uzmanlığa sahipti. IBM'in yazılım, donanım ve hizmetleri bütünleştirecek becerisi, çok çeşitli teknolojilere uyum sağlayabilme yeteneği vardı. İşletmeler hem teknolojileri üreten hem de onları birbirine bağlayan iyi bir "ortağa" ihtiyaç duyuyordu. IBM, bilgi teknolojileri alanında hizmet sunmaya odaklanmalıydı. Bu alanda dev bir büyüme fırsatı vardı.

Gerstner, piyasadaki ihtiyaçla IBM'in potansiyelini eşleştirdiği anda eksik parça bulunmuş, doldurulması gereken boşluk keşfedilmiş ve bulmaca çözülmüş oldu.

Bulmacanın çözümünü hayata geçirmek için gerekli adımları atan Gerstner, 2002 yılında başkanlık görevini bıraktığında, IBM 86 milyar dolarlık cirosu ve 8 milyar dolarlık net geliriyle teknoloji liderliğinde saygın bir yer kazanmıştı. Gerstner, 2003 yılında yayınladığı "Kim demiş filler dans edemez?" isimli kitabında IBM'de yaşadığı tecrübeleri anlattı.

Konunun anlaşılması için bu kadar açıklama sanırım yeterli. Şimdi, bölüm başlığına uygun bir sonla bu bölümü kapatmak için eğlenceli bulmacaları sahneye alalım.

88

SEYAHAT PLANI (1)

Aşağıdaki tablo bir şehrin haritasını gösteriyor. İçinde rakam yazan kutucuklarda birer araba var. Bu arabaların kaç kilometre yol yapabileceğini ise rakamlar gösteriyor. Bir kutu ilerleyen araç 1 km gitmiş sayılıyor.

Bu arabalar düz veya çapraz ilerleyebiliyor. Araba nasıl başlarsa öyle gidiyor; düz başlarsa düz, çapraz başlarsa çapraz.

Amacınız tüm şehri arabayla gezebilmek. Bunu başarabilmenin yoluysa sürekli araç değiştirmekten geçiyor. Seyahatinizi sürdürebilmeniz için bindiğiniz araç sizi, bir diğer aracın bulunduğu yere kadar götürmeli.



Geçtiğiniz yoldan bir daha geçmemek üzere tüm şehri dolaşabilmeniz için seyahatinizi planlayabilir misiniz?

Önce küçük bir şehirle başlayalım:

3			
3			
			4
			5

89

SEYAHAT PLANI (2)

Küçük şehri arabayla dolaştıysanız sıra daha büyük şehirde...



Aşağıdaki soruyu da yukarıdakiyle aynı mantığı kullanarak çözebilir misiniz?

4					5
2		1	2		2
3					4
4	4			3	1

90

MEYVE KASASI (1)

Aşağıda bir meyve kasasını üstten görüyorsunuz. Meyve kasasının solunda ve önünde, ilgili satır ve sütundaki elma ve armutların sayı ve sırası gösteriliyor.



Bu dizilimi dikkate alarak elma ve armutları kasaya yerleştirebilir misiniz?

Öncelikle elma ve armutları küçük bir kasaya yerleştirerek başlayalım.

EA					
E					
AAEE					
EA					
AE					
	A E	E A A	E	A E E	E A

91

MEYVE KASASI (2)

Aşağıdaki meyve kasası biraz daha büyük…



Aynı mantıkla elma ve armutları bu kasaya yerleştirebilir misiniz?

EEAE							
AEA							
AAE							
EAEA							
AE							
EAA							
EEE							
	E A E E	A A E	E A A	E E	A A E E	E A A E	E A

92

GÖZLEM KULESİ (1)

Aşağıdaki kutu bir şehrin haritasını gösteriyor. İçinde rakam olan kutularda birer gözlem kulesi var ve buradaki gözcüler devamlı şehrin topraklarını izliyor.

Her bir rakam, kutudaki gözcünün kuleden kaç birim ülke toprağını (kaç kutuyu) görebildiğini gösteriyor. Gözcü, kulenin bulunduğu haneyle aynı satır, sütun veya çaprazdaki toprağı görebiliyor. Gözcülerin görüş alanını engelleyen iki unsur var:

- Her bir gözcü diğerinin görüş alanını kapatıyor. Bir gözcü diğer bir gözlem kulesine kadar olan toprakları görebiliyor.
- Asiler, gözcülerin görüş alanını kısıtlamak için bazı hanelere (kutucuklara) yüksek surlar inşa etmiş. Her bir gözcü ancak surlara kadar olan toprağı görebiliyor.



Asilerin hangi kutulara sur inşa ettiğini bulabilir misiniz?

		3		
		3		
3	4	5	2	3
		4		
		3		

93

GÖZLEM KULESİ (2)

Aşağıdaki soru daha büyük bir şehri ve daha fazla gözlem kulesini içeriyor.

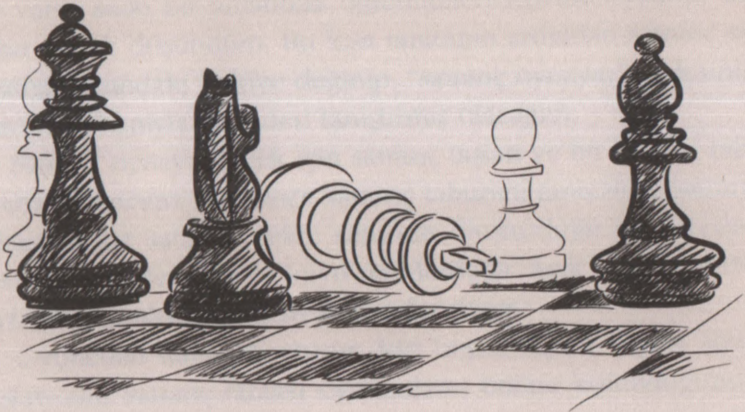


Yukarıdaki soruyla aynı mantığı kullanarak çözebilir misiniz?

2						2
	5				5	
		6		5		
			5			
		3		3		
	4				5	
7						9

STRATEJİK DÜŞÜNCE ALTYAPISI - VII

Satranç Oynayın





Satranç "oyunların şahı, şahların oyunudur" derler. Satranç oyuncusu ve yazarı Horowitz ise satrancı şöyle tarif eder: "Satranç bir oyundur diyenler yanılmaktadır. Satranç bir oyundan çok daha fazla bir şeydir. Satrançta yalnız kafa değil, kişilik, irade ve hatta tüm benlik sembolik bir savaşa katılır."

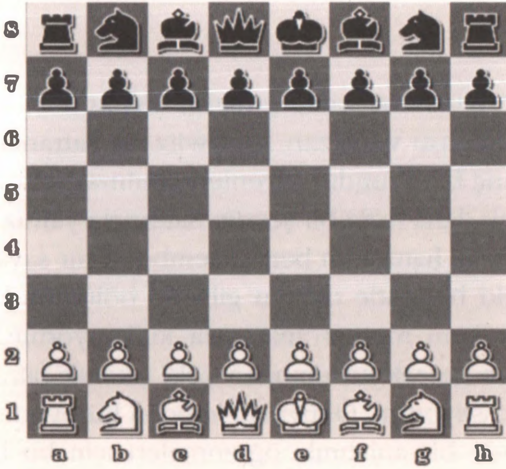
Bir önceki bölümde olduğu gibi bu bölümün başlığını da hem gerçek hem mecazi anlamıyla kullanıyorum. Öncelikle bölüm adının gerçek anlamından yola çıkarak satranç oyununu tanıtmak istiyorum. Okuyucularımdan bu oyunu bilmeyenler varsa sade bir anlatımla öğrenmeleri için bu bölümü bir fırsat olarak düşündüm. Bu kısa tanıtımın ardından satranç ve strateji arasındaki ilişkiye değinip, "satranç oynayın" ifadesinin mecazi anlamıyla da sizleri tanıştırmış olacağım.

Satranç oynayabilmek için satranç taşları ve bir satranç tahtasına ihtiyacınız var. Önce satranç tahtasını tanıyalım. Satranç tahtası sekiz satır ve sekiz sütunun oluşturduğu 64 kareden ibarettir. Kareler açık ve koyu renklerdedir. Açık renklilere beyaz, koyu renklilereyse siyah kareler denir.

Oyuncular karşılıklı oturur. Biri beyaz taşları, diğeri siyah taşları alır. Satranç tahtası oyuncuların önüne konulduğunda, sağ alt köşedeki kare, beyaz olmalıdır.

Oyuncular satranç tahtası üzerinde aslında bir savaşa tutuşurlar. Büyük satranç büyükustası ve yazarı Tartakower, "Satrancın hayattan farkı, oyuncuların savaşa eşit koşullarla başlamış olmasıdır. Dolayısıyla satrançta yenilginin tek nedeni, kişinin kendi hatalarıdır" der.

Satrançta ya oyunculardan biri galip gelir ya da bu mücadele berabere sonuçlanır. Bu savaşta oyuncunun askerleri satranç taşlarıdır. Her bir oyuncunun 16 taşı bulunur. Taşlar satranç tahtasına aşağıdaki gibi dizilir.



Soldan başlayarak sırasıyla kale, at, fil, vezir, şah, fil, at, kale dizilir ve bu taşların önüne sekiz adet piyon yerleştirilir. Beyaz vezir beyaz karede, siyah vezir siyah karede yer alır.

Bildiğiniz gibi eskiden savaşlar atlarla, fillerle yapılırmış. Kale fethedilince önemli bir üstünlük elde edilirmiş. Vezir gücü elinde tutar, şahla birlikte erleri sahaya sürermiş. Şah esir alınana kadar savaş devam edermiş. İşte satranç bu ruhu yansıtan bir oyun.

Bir taşın satranç tahtasında bir haneden başka bir haneye konmasına hamle denir. Oyun, oyuncuların sırayla birer ham-

le yapmasıyla ilerler. Açılış hamlesi olarak da adlandırılan ilk hamleyi beyaz taşlarla oynayan oyuncu yapar.

Oyunun her aşamasında satranç tahtasında bir karede sadece bir taş olabilir. Yani bir karede iki veya daha fazla taş olmaz. Artık satranç taşlarının hareketlerini anlatmaya başlayabilirim. Öncelikle taşların hareketlerindeki ortak noktalara değineceğim.

Şimdilik atı hariç tutarak genelleme yapacağım. Hangi renkte olursa olsun bir taş hareket etmeye başladı diyelim. Bu taşın önüne ya aynı takımdan ya da rakip takımdan bir taş çıkabilir. Bu durumda ne olacağının cevabını vereyim.

- Aynı takımdan bir taşla karşılaşıldığı zaman, at hariç, hiçbir taş bu taşın üzerinden atlayamaz. En fazla yanına kadar gelip orada durur. Dolayısıyla kale, fil, vezir ve şahın hareket alanı kendileriyle aynı renkteki taşlarla sınırlandırılmış olur.
- Taşın önüne rakip bir taş çıktığı zamansa iki ihtimal vardır.
  İlk ihtimal rakip oyuncunun taşının alınıp oyundan çıkarılmasıdır. İstisnasız tüm taşların rakip taşları oyundan çıkarma kabiliyetleri vardır. Eğer bu tercih edilirse hamle yapan taş, oyundan çıkarılan taşın hanesine yerleşir.
  İkinci ihtimalse bu taşın alınmamasıdır. Rakip taşın oyundan çıkarılıp çıkarılmayacağı oyuncunun bileceği iştir.

Şimdi gelelim her bir taşın hareket kabiliyetine. Bu arada taşların nasıl hareket ettiğini, yaklaşık iki sayfa sonra yer verdiğim şemalardan da takip edebilirsiniz.

Önce piyondan başlayayım. Piyonun ilerleyişi ileriye doğrudur. Fakat rakip taşı almak istediği zaman ileri-çapraz hareket eder. Sadece ilk hamlede iki kare ilerleme hakkı vardır. İlk hamle haricinde iki kare değil, tek kare hareket edebilir. Piyon geriye doğru hareket edemez.

Kale doğrusal bir hat üzerinde ileriye, geriye, sağa veya sola olmak üzere herhangi bir kareye ilerleyebilir. Fil bulunduğu

hanenin çapraz karelerinde hareket eder. Atın hareketi ilginçtir. İstediği yönde doğrusal bir hatta iki kare gidip sonra sağa veya sola 90 derecelik bir açı yapar ve bir kare daha gider. Atın hareket kabiliyeti tıpkı bir L harfine benzer. İki kare düz, bir kare yana gidişini bir anaokulu öğrencisine genellikle şöyle anlatırlar: Bir dıgıdık, iki dıgıdık, dön dıgıdık. Basit ve hoş bir anlatım…

At gerçek hayatta olduğu gibi satranç tahtasının üzerinde de engelleri aşabilir. Şah, vezir, kale, fil ve piyon herhangi bir taşın üzerinden atlayamaz. Ama at bu hareket kabiliyetine sahiptir. Hem kendisiyle aynı takımdakilerin hem de rakip taşların üzerinden atlayabilir.

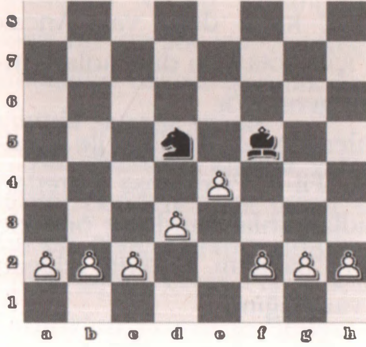
Vezir, hareket kabiliyeti en fazla olan ve en güçlü taştır. Bulunduğu hanenin hem düz, hem de çapraz hanesinde herhangi bir yönde hareket edebilir. Vezirin hareket kabiliyetini, kaleyle filin hareketinin bir toplamı gibi düşünebilirsiniz.

Şah en önemli taştır. Fakat hareket kabiliyeti zayıftır. Herhangi bir yönde, sadece bulunduğu karenin çevresindeki karelere hem düz hem de çapraz olarak hareket edebilir. Satranç oyununda amaç rakip oyuncunun şahını almaktır.

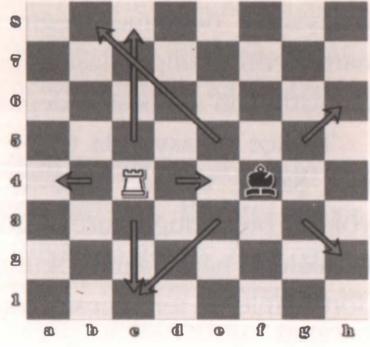
Şahın oyundan çıkarılmak üzere rakip oyuncunun bir taşı tarafından tehdit edilmesi "şah çekmek" olarak adlandırılır. Şah çeken rakip oyuncu sesli olarak "şah" der. Bu, "eğer bu tehdidi savuşturacak bir hamle yapmazsan bir sonraki hamlemde şahını alırım" demektir.

Bu tehdidi savuşturmanın birkaç yolu vardır. Mesela şah çekilen hat üzerinden şahınızı uzaklaştırabilirsiniz; şah çeken rakip taşla şahınız arasına başka bir taşınızı koyabilirsiniz veya herhangi bir taşla şah çeken rakip taşı alıp oyundan çıkarabilirsiniz. Bunların birini yapamayan ve dolayısıyla şahını kurtaramayan oyuncunun şahı esir düşmüş olur. Şahını esir veren oyuncu mat olur. Rakip oyuncunun bir sonraki hamlesinde o şahı alacağı bellidir.

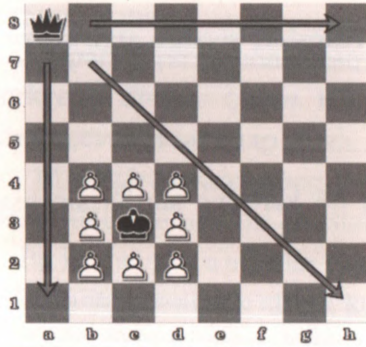
Taşların hareketlerine ilişkin açıklamaları aşağıdaki diyagramlarda görebilirsiniz:



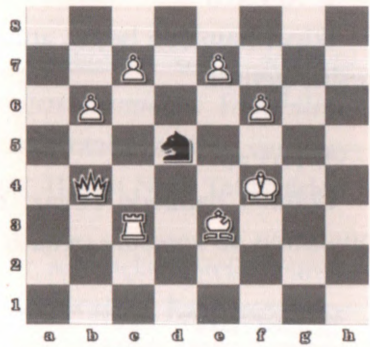
Piyonun sadece ilk hamlede iki kare ilerleme hakkı vardır. İlerdeki piyon isterse at veya filden birini alabilir. Almak istemezse düz ilerleyebilir.



Kale ve filin hareketi yukarıda görülüyor. Kale isterse siyah fili alıp filin olduğu haneye yerleşebilir.



Köşedeki vezirin hareket kabiliyeti ve şahın taş alabileceği kareler görülüyor. Şahın taş alabileceği karelere temsili olarak aynı türdeki taşları (piyonları) yerleştirdim. Piyonların rengi siyah olsaydı şah hiçbir kareye hareket edemezdi.



İstediği yönde iki düz, bir yan kare giden atın alabileceği rakip taşlar yukarıda temsili olarak görülüyor. Beyaz taşlar siyah olsaydı, at hiçbir kareye hareket edemezdi.

Bu kurallara kıyasla detay olarak nitelendirebileceğim ve dolayısıyla değinmeyeceğim birkaç kural daha var. Ancak hamlelerin yazılıp anlaşılabilmesi için notasyon diye adlandırılan satrancın alfabesine değinmem gerekiyor.

Türkçe notasyonda taşlar isimlerinin baş harfleri ile kısaltılır: Şah-Ş; Vezir-V; Kale-K; At-A; Fil-F. Piyonunsa işaretleri yoktur, bulunduğu kareye göre adlandırılır. Şimdi bir örnekle hamlelerin nasıl yazılıp okunduğuna bakalım. Birbirini izleyen dört hamlenin tercümesini altına yazacağım:

1. e4 e5

Daima ilk sıradaki harf-rakam ikilisi beyaz taşın hareketidir. Birinci hamlede beyaz, piyonunu e4 karesine sürdü. Siyah piyonunu e5 karesine getirdi. Böylece birinci hamle tamamlanmış oldu.

2. Af3 Ac6

İkinci hamlede beyaz atını f3 karesine, siyahsa atını c6 karesine getirdi.

3. Fb5 a6

Üçüncü hamlede beyaz, filini b5 karesine sürdü; siyahsa piyonunu a6 karesine oynadı.

4. Fxc6 dxc7

Dördüncü hamlede fil c6 karesindeki atı yedi; siyahın d karesindeki piyonu beyazın c7 karesindeki taşını yedi.

Böylece dört hamlesini notasyonla kaydettiğimiz bir satranç oyununu günlük konuşmaya çevirmiş olduk.

Satranç oyununu kısaca tanıtmış oldum. Bildiğiniz üzere bu bölümün başlığı “satranç oynayın” Aslında bu başlığı hem gerçek anlamıyla hem de mecazi anlamda kullandığımı be-

lirtmiştim. Neden "satranç oynayın" diyorum? Bunun aslında basit bir cevabı var. Satranç oynamak için mutlaka satranç tahtasının başına geçmek gerekmiyor. Stratejik karar alanlar aslında satranç oynar.

Bu cümlenin altında yatan anlam nedir? Bu sorunun cevabını benden daha güzel verecek biri var. 1985'te dünyanın en genç satranç şampiyonu unvanını alarak 2000 yılına kadar tahtta kalan Garry Kasparov. O dönem Kasparov ve Karpov'un dünya şampiyonası maçlarını bazılarınız hatırlayacaktır. Sosyal medyanın dikkatimizi dağıtmadığı o yıllarda, bahsettiğim bu karşılaşmalar tüm dünyada yankı uyandırıyordu. Bu yüzden Kasparov belki de hâlâ en çok hatırlanan dünya satranç şampiyonudur. Kasparov şu an ne mi yapıyor dersiniz? Kendi ifadesiyle, "işadamlarına strateji ve liderlik üzerine konferanslar vermek üzere dünyayı dolaşıyor" Bu konferanslarda aşağıda anlattıklarına benzer konulardan bahsediyor olabilir.

Kasparov profesyonel satrancı bıraktıktan sonra 2007'de, Türkçeye *Zirveye Çıkan Yol – Doğru Hamleleri Yapabilmek* adıyla çevrilen bir kitap yazdı. Aslında kitabın orijinal ismi şuydu: *How Life Imitates Chess.* "Satranç Hayatı Nasıl Taklit Eder?" olarak dilimize bire bir çevrilebilir.

Bu kitaptan bazı alıntılar yaparsam, satrançla strateji arasındaki bağlantıyı otomatik olarak kurmuş olacağım. Kasparov öncelikle satranç oynamanın karar vermeyle ilişkisini şöyle kuruyor:

> "Satranç dilinin kendini çok çeşitli alanlara benimsetmiş olması hiç de şaşırtıcı değildir. Eğer herhangi bir konuşma sırasında "açılış hamlesi", "sektör kırılganlığı", "stratejik planlama" ve "taktiksel uygulama" gibi ifadeler duyduysanız, bir şirket satışının söz konusu olduğunu düşünebilirsiniz. Ama aynı zamanda bunlar, herhangi bir hafta sonu satranç turnuvasında da kullanılan sözlerdir.

> Bir CEO, şirketini en etkili şekilde yönetebilmek için analiz ve araştırmayı yaratıcı düşünceyle birleştirmek zorundadır. Bir askeri lider insan doğası hakkındaki bilgisini, düşmanın stratejisini tahmin etmek ve karşılamak için kullanmalıdır. Elbette ki iş alanları ve askeri dünya, altmış dört kareli satranç tahtasıyla kıyaslandığında sınırsız varyasyonlara sahiptir. Ama sınırlı kapsamı, satrancı çok yönlü bir karar verme modeli haline getiren özelliğidir."

Kasparov'un öncelikle karar vermeyle satrancı ilişkilendirmesi yerinde bir yaklaşım. Satrancı, gerçek hayatta karar verme yöntemlerinin analiz edilebileceği bir laboratuvar olarak ele alıyor. Aslında satranç doğru stratejik kararların alınabilmesi için çok boyutluluk ve çeşitlilik sunuyor. Onda yaratıcılık, hesaplama, sentez, sanat, bilim ve daha fazlası var.

Kasparov, kitabında "Strateji" başlıklı bir bölüm açmış. Bu bölümde stratejiyle taktik arasındaki ilişki, satranç tahtasından gerçek hayata harika bir şekilde transfer edilerek anlatılıyor. Her adımın, tepkinin ve kararın net bir hedef doğrultusunda gerçekleşmesi gerektiğinden bahsediliyor. Stratejisiz, uzun vadeli hedefler olmadan oynanan oyunların tamamen tepkisel olacağı, her adımda, her tepkide sorulacak "neden" sorusunun taktikçileri stratejistlere dönüştüreceği belirtiliyor.

Kasparov stratejik düşüncenin farklı boyutlarına değiniyor. Örneğin "sürekli değişen bir strateji hiç strateji olmamasından farksızdır" diyor ve devam ediyor:

> "Değişim esas olabilir ancak dikkatli planlama ve doğru bir nedenle gerçekleştirilmelidir. Kaybetmek, gerçekte değişmesi gerekmeyen şeyleri değiştirmeyi düşünmenize neden olabilir ve kazanmak, felaketin eşiğinde olsanız bile, size her şeyin yolunda olduğunu düşündürebilir. Stratejiyi suçlamak ve her seferinde değiştirmek konu-

> sunda hızlı davranıyorsanız, gerçekte hiçbir stratejiniz yok demektir. Ancak ortam radikal bir şekilde değiştiği zaman temellerinizi değiştirmeyi düşünmeniz gerekir."

Kasparov stratejik düşünce ve karar almayla ilişkili olarak üç önemli unsura dikkat çekiyor: malzeme, zaman ve kalite…

> "Bu üç unsur arasındaki denge, satrançtaki her hamlenin temelidir; verdiğimiz her kararın da. Doğru bir değerlendirme yapmak ve sonra da doğru bir karar vermek, bu temel unsurların karşılıklı değerini ve hangisinin ne zaman öncelik kazandığını bilmeyi gerektirir. Malzeme, somut değerlerimiz anlamına gelir (sermaye, hisse senedi, nakit, mal, taş, piyon hepsi malzemedir). Zaman, belli bir amaca ulaşmanın ne kadar süreceğiyle ilgilidir (bütün hamlelerinizi yapmak için sınırlı bir süreniz vardır). En önemli unsur olan kalite, değerdir hatta güçtür... Eğer filin rengindeki karelerin büyük bölümü aynı renkteki piyonlar tarafından işgal edilirse hareket kabiliyeti büyük ölçüde sınırlanır… Böyle bir filin kalitesi etrafını saran taşlarla zayıflamıştır."

Kasparov, benim de bu kitapta örnek verdiğim, General Electric'in eski CEO'su Jack Welch'in stratejisini satrançtaki kalite unsuruyla şöyle ilişkilendiriyor:

> "Bir şirket yöneticisi ve ordu generali de kendi dünyasındaki kötü fillerin farkında olmalıdır. Jack Welch, 1981 yılında General Electric'in başına geçtiğinde, yaptığı ilk şeylerden biri, şirkette kendi standartlarına uygun performans göstermeyen bölümleri belirlemekti. Bu operasyonların yöneticilerine, performansı yükseltmeleri yoksa bölümün satılacağı ya da kapatılacağı

söylendi. Sadece varsayılan maddi değeri yüzünden bölümlere tutunmak yerine, GE en iyi durumda olanlara odaklanacak ve iyi gitmeyen alanları gözden çıkaracaktı. Herhangi bir satranç üstadı, Welch'in stratejisinin, *en kötü taşı iyileştirme prensibi* olduğunu hemen anlardı… Kötü taşı veya yeterince iyi performans sergilemeyen bölümü işe yarar hale getirin veya ondan kurtulun ki genel pozisyonunuz iyileşsin."

Ayrıca Kasparov kitabında hayatlarımızdaki kalıpları tanımaktan, rutinlerimizin farkına varmaktan, onları yıkmaktan, hayal gücü alışkanlığımızı geliştirmekten, sezgilere güvenmekten, krizleri fırsata çevirmekten bahsediyor. Tüm bu konulara bu kitapta yer verdiğimi hatırlatayım. Kasparov'la ortak bir noktamı buldum. Ben stratejik düşünceden yola çıktım, o da satrançtan; ikimizin yolculuğu da zihinde sona erdi. İkimiz de daha iyi çözümlere ulaşmak üzere karar verme sürecinin yenilikçi olması fikrinde buluşuyoruz.

Satrançta sorulmaktan bıkılmayan bir soru vardır: Kaç hamle ilerisini görüyorsunuz? Bu soruya satrancın efsane şampiyonlarından Capablanca, "sadece ileri doğru bir hamle görüyorum ama en doğru olanını" şeklinde cevap vermiş. Kasparov'sa; "Satrançta hesaplama bir artı bir şeklinde değildir; daha ziyade, gözünüzün önünde sürekli değişen bir haritada bir yolu izlemek gibidir" diyor.

Gerçekten de bir satranç maçında rakiplerin hamleleri sonucunda tahtanın görünümü devamlı değişir. Satranç oynamak devamlı değişmekte olan bir bulmacayı çözmeye benzer. Her hamlede en uygun çözümü bulmak için satranç tahtasını doğru okumalı ve oyunu tüm unsurlarıyla iyi analiz etmelisiniz. Bu süreç, gerçek hayatta stratejik kararlar aldığımız ortamı taklit eder. Hangi alanda olursa olsun doğru hamleleri bulabilmek için karar ortamı iyi analiz edilmelidir. Bu analiz; mevcut koşul-

lar, güç dengeleri, hareket planları, olası ihtimaller gibi sonuç üzerinde etkili olabilecek çok sayıda faktörün değerlendirilmesini gerektirir.

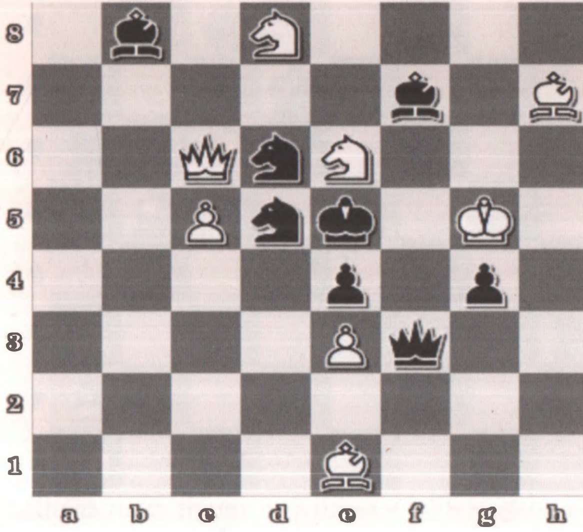
Bu noktada satranç oyunuyla gerçek hayattaki stratejik kararlar arasındaki bağlantı yeterince açık görünüyor. Şimdi bu bölümün başlığına uygun düşecek bir şekilde biraz satranç oynayalım.

94

ÇATURANGA

Araştırmalar, bir savaş oyunu olarak satrancın tarihte ilk kez milattan önceki yüzyıllarda Hindistan'da doğduğuna işaret ediyor. İlk adı olan çaturanga, Hintçe dört kısım anlamına geliyormuş. Gerçekten de eski zamanlarda Hint ordusu dört kısımdan oluşurmuş: piyadeler, filler, atlılar ve muharebe arabaları. Bu oyun, ilerleyen yüzyıllarda Asya'nın içlerine ve doğuya, milattan sonra 6. yüzyılda İran'a, 7 yüzyıldaysa Arabistan'a yayılmış ve satranç ismiyle oynanmaya başlanmış.

Satrancın Avrupa'ya geçişiyse Müslümanların Cebelitarık Boğazı'nı geçerek İspanya'ya ayak basmasıyla gerçekleşiyor. Satranç da Rönesans döneminde reformlardan nasibini alıyor ve bazı taşlarının günümüzdeki hareket kabiliyetlerine kavuşmaları ancak 18. yüzyılda gerçekleşiyor. Bu kadar tarih bilgisinden sonra problemimize geçebiliriz. Aşağıdaki problemde sırası gelen beyaz dört hamlede mat ediyor.

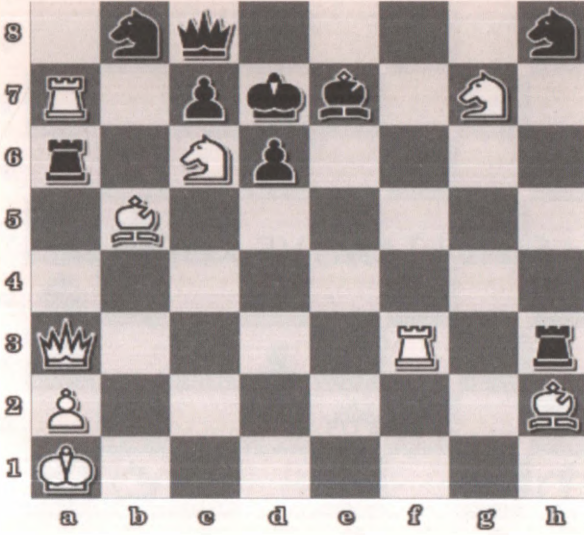

8
7
6
5
4
3
2
1
a b c d e f g h

95

TÜRK

Bu kısımda, çok yetenekli bir mucit olan Wolfgang von Kempelen tarafından 1669'da yapılan ve Türk adı verilen bir makineyi kısaca tanıtmak istiyorum. Tekerlekli, küçük bir dolap hayal edin; üzerinde bir satranç tahtası; içinde mekanik sistemler, dönen dişliler, çarklar var. Makinenin arkasındaysa Osmanlı kıyafeti giymiş; bıyıklı, sarıklı bir figür oturuyor ve muhteşem satranç oynuyor.

Elleriyle tıpkı bir insan gibi satranç oynayan Türk, dönemin ustalarını birer birer alt etmiş. Ünü Avrupa'ya, Amerika'ya yayılmış. Hatta Napolyon ve Benjamin Franklin'i de yenmiş. Türk'ün nasıl çalıştığı yıllarca gizemini korumuş. Çalışma mekanizması hakkındaki teoriler gazete ve kitaplara konu olmuş. Ünlü yazar Edgar Allen Poe bile Türk hakkında bir makale yazmış. Başka bir Türk'ün (yani o kişi ben oluyorum) hazırladığı aşağıdaki sorudaysa beyaz iki hamlede mat ediyor:

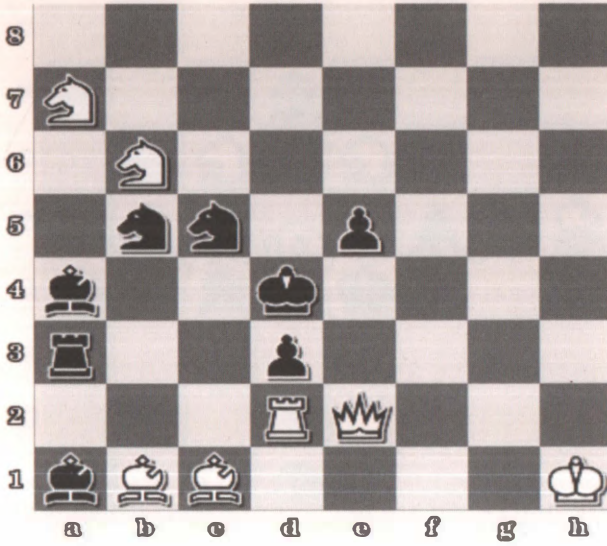

8
7
6
5
4
3
2
1
a b c d e f g h

96

SİMULTANE VE KÖRLEME

Simultane ve körleme adında iki kavram dikkatimi çekiyor. Bunlar, satrançta genellikle büyükustaların gövde gösterisi yapmak ve yeteneklerini göstermek üzere tercih ettikleri oyun tarzları... Simultane oyun, aynı anda birden fazla oyuncuyla maç yapmayı ifade ediyor. Mesela Capablanca aynı anda 103 kişiye karşı oynamış ve bir beraberlik dışında tüm maçları kazanmış. Bugünlerde yüzlerce kişiyle simultane oynayan büyükustalar var.

Körleme ise bir oyuncunun tahtaya bakmadan, sadece notasyonu söyleyerek oynaması. Tek bir rakibe karşı körleme oynamanın haber değeri yok. Genellikle körleme ve simultane bir arada gerçekleştirilir. Elbette bu tarz bir oyun inanılmaz bir yetenek ve hafıza gerektirir. Büyükusta Timur Gareyev, 2016 yılında 48 masaya karşı körleme-simultane oynayarak bir rekora imza attı. Üstelik 35 tanesini de kazandı. Aşağıda beyazların iki hamledeki matı için gözünüz lütfen açık olsun.

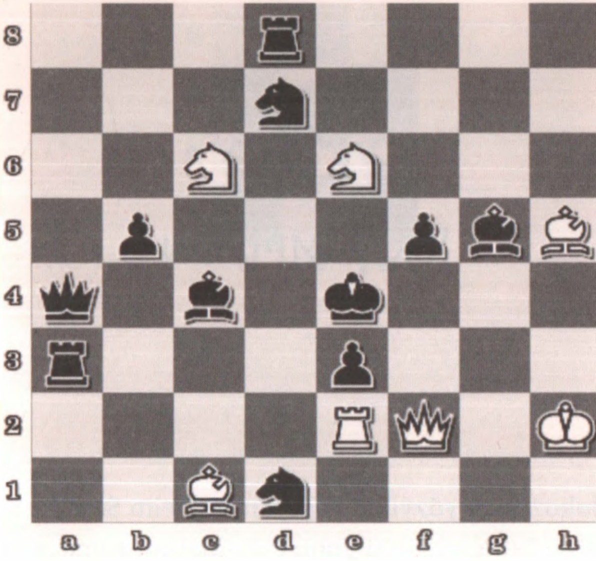

8
7
6
5
4
3
2
1
a
b
c
d
e
f
g
h

97

POLGÁR KARDEŞLER

Macaristanlı Polgár ailesinin satranç dünyasına imzasını atan üç kızından bahsetmek istiyorum kısaca. Bu inanılmaz ama gerçek bir hikâye. Baba László Polgár bir eğitim uzmanı ve *Bir Dâhi Yetiştirebilirsin* adında bir kitabı var. Bu kitabın adı zaten adamın temel felsefesini özetliyor. Anne babaların sağlayacağı özel bir eğitimle çocuklarını bir dâhi olarak yetiştirebileceğini iddia ediyor. Baba ve anne bir olup tezini üç kızı üzerinde deniyor. Peki nasıl? Resmi makamlarla karşı karşıya gelmek pahasına kızlarını okula göndermiyor ve evde kızlarına satranç odaklı özel bir eğitim veriyorlar. Sonuç? En büyük kızları Suzan, ortanca Sofia ve en küçük Judit Polgár, hepsi birer efsane. Dünya şampiyonalarında, olimpiyatlarda farklı kategorilerde defalarca şampiyonluk kazandılar. Erkeklerin şampiyonaları da bunlara dahil... Guinness rekorları kırdılar.

Gelelim sorumuza: Aşağıdaki problemde beyazlar yine iki hamlede siyahları alt etmeyi başarıyor.


8
7
6
5
4
3
2
1
a
b
c
d
e
f
g
h

98

İLK ŞAMPİYON

On dokuzuncu yüzyılda yaşayan Wilhelm Steinitz ilk resmi Dünya Satranç Şampiyonu'dur. Mali durumu elvermediğinden Viyana'da öğrenimini yarıda bırakarak Londra'ya yerleşir. Eserleriyle satranç stratejisine büyük katkı yapan Steinitz hakkında anlatılan bir hikâyeyi paylaşayım:

Steinitz Londra'da bir satranç kulübünde satranç oynayarak geçimini sağlıyormuş. Müşterilerinin biri de çok zengin bir adammış. Steinitz bu adamla oynadığı maçlarda sürekli kazanıyor ve ondan iyi gelir elde ediyormuş. "Yenilen pehlivan güreşe doymaz" derler ya bu durum uzun süre devam etmiş. Bir gün kulüpte bulunan biri, Steinitz'e sürekli yenmeye devam ederse zengin müşteriyi kaybedeceğini söylemiş. Steinitz de onu haklı bularak bir sonraki oyunda vezirini kaptırarak güya yenilmiş. Tam sonraki oyun için taşlarını dizmeye başlamış ki o anda adam kulüpte bulunanlara avazı çıktığı kadar bağırarak galibiyetini ilan etmiş: "Ben Dünya Şampiyonu'nu yendim" ve bir daha geri dönmemek üzere gururla kulübü terk etmiş.

Aşağıda siyah atlar beyazların, beyaz atlarsa siyahların hanelerine gelmek istiyor. Bunun için en az kaç hamleye ihtiyacınız var?


4
3
2
1
a
b
c

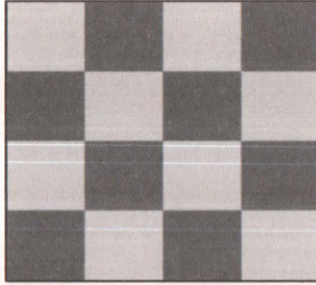
99

SON ŞAMPİYON

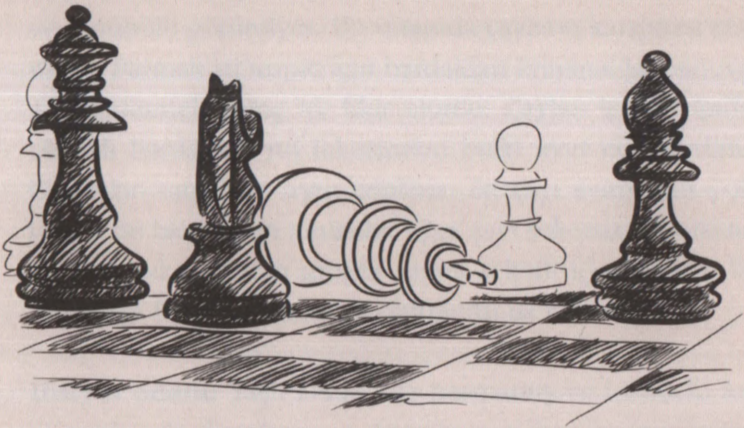
2013'ten bu yana Dünya Satranç Şampiyonu Norveçli Magnus Carlsen... Hindistan'daki unvan maçı öncesinde "Hintli rakibi Viswanathan Anand, karşılaşmalara konsantre olabilmek için otel odasına çekilirken o kendisine refakat edenlerle birlikte futbol ya da basketbol oynamayı tercih etti" şeklinde bir haber dikkatimi çekmişti. Satrançla ciddi olarak sekiz yaşından itibaren ilgilenmeye başlıyor ve 22 yaşında şampiyon oluyor. Satrancın Mozart'ı olarak adlandırılıyor. *Time* dergisi 2013'te onu dünyanın en etkili 100 insanı arasına almış. *Cosmopolitan* da tabii ki onu yaşayan en seksi erkek seçmiş. O, satranç tahtasındaki konumları çok çabuk kavrayıp değerlendirebiliyor. Olağanüstü sezgilere sahip bir oyuncu... Belki de satranç tarihinin en yeteneklisi. Gelelim son sorumuza; elinizde aşağıdaki taşlar var:



Bu 14 taşı aşağıdaki 16 kareye öyle bir yerleştirin ki hiçbir beyaz taş, hiçbir siyah taşı alamasın.



Çözümler





STRATEJİK DÜŞÜNCE ALTYAPISI - I
Dedektif Gibi Düşünün

1. **Atletizm şampiyonası:** Elimizdeki veriler şunlar; ikinci sıradaki sporcunun adı ilk sırada yazıyor ve görünüşe göre ekran doğru söylüyor. Eldeki verilere göre cevap olmaya aday bir ihtimal güçlü biçimde beliriyor: 1. gelen sporcu tur bindirmiş.

2. **Akrabalar buluşması:** Buluşma ortamı oldukça kalabalık ve gürültülü görünüyor. Bu ortamda çayların karışması normal... Parmak izi tespiti için bardakları kriminal laboratuvara göndermek ilginç bir fikir olurdu. Çayları içenler kadın olsaydı bardakları ruj lekesinden belki ayırt edebilirdiniz. Dışarıdan tamamen aynı görünen iki çayı ayırmanın yolu bazen de bir yudum almaktır. Eğer çayı şekersiz içiyorsanız ve size yakın oturan grupta çayını şekerli içen sadece bir kişi varsa bardağın kime ait olduğunu da bilirsiniz.

3. **İhtiyar adam:** Yaşlı adam zile basmamış ve içerideki konuşmalar da duyulmuyor. Apartmanın dışında oturan Işıl,

bir sonraki asansörün geç gelmesinden (eğer bu kadar gecikmeyi hissedebilirse) yaşlı adamın başka bir katta indiğini anlayabilir. Ancak 6. katta indiğini nasıl anlayabilir? Apartmanın dışından bunu gözlemlemiş olabilir mi? Evet olabilir. Neredeyse tüm apartmanlarda asansörden inince otomatik olarak kat ışığı yanar. Bazı apartmanlardaysa bu dışarıdan görülür. Bu apartmanda da öyle olduğu anlaşılıyor. Çünkü Işıl'ın başka bir yolla yaşlı adamın 6. katta oturduğunu bilmesine imkân yok.

4. **Yeni asansörler:** Bu soruda asansördeki yenileme faaliyeti sonucunda elden geçirilen unsurlar tek tek tanımlanıyor. Asansörleri farklılaştıran her neyse sıralanan bu unsurlar arasında olmalı. Yoksa binmediğimiz bir asansör için nasıl yorumda bulunabiliriz? İki asansör arasında görünürde hiçbir fark olmadığı ifade ediliyor. "Görünürde aklınıza gelebilecek tüm unsurlar birbirine tıpatıp benziyordu" deniliyor. Bu sorudaki kritik kelime "görünürde" Peki görünürde olmayan ancak iki asansörü birbirinden farklılaştıran unsur ne olabilir? Tabii ki müzik... Tahmininiz doğru. Asansörlerin müzikleri birbirinden farklıydı.

5. **Karlı gözlük:** Serhat gözlüğü bulduğunda dağcılardan birinin güneş gözlüğünü düşürmüş olabileceğini düşündü. Çünkü gözlüğün camları koyu kahverengiydi. Ayrıca camlarının biri çatlak olduğundan üzerine basılmış olabileceği aklına geldi. Fakat akşamdan sabaha sehpanın üzerindeki gözlüğe ne oldu da Serhat'ın aklına bir şüphe düştü? Gözlük güneşte kararan numaralı bir gözlüktü. Bu tip gözlükler karda da kararır. Ama nasıl karardığı çok önemli değil. Önemli olan konu, akşam güneş gözlüğü olarak sehpanın üzerine bırakılan gözlüğün sabah renksiz camlı numaralı bir gözlük olarak bulunması... Numaralı gözlüğü düşüren

birisi bunu büyük ihtimalle fark ederdi. Gözlükteki çatlak Serhat'ın aklına bir saldırı veya boğuşma olabileceği ihtimalini getirdi.

6. **Ağaçlı yol:** Ege'nin saydığı 2 ağaca karşılık, Lara ağaçlar arasındaki mesafeyi 1 sayıyordu. Yürüme yolu düz bir hat üzerinde ilerlediği sürece ağaç sayısı mesafe sayısının hep bir fazlası olur. Ancak çocukların saydığı ağaçların sayısı 30'da eşitlendi. Bu nasıl olmuş olabilir? Bir kare düşünün; her köşesine bir ağaç dikilsin. Bir karede hem ağaç sayısı hem de mesafe sayısı birbirine eşittir. Her ikisi de 4'tür. Tüm kapalı alanlar için bu geçerlidir. Demek ki yürüme parkuru düz bir hat boyunca ilerlemiyor; kapalı bir alanın sınırını çiziyor. O halde yürüme parkurunun sonunda nereye varmış olabilirler? Parkurun başladığı noktaya... Anneyle baba yürüme parkurunun girişindeki bir bankta oturduklarına göre cevap, "anne babalarının oturduğu yere" şeklinde de olabilir.

7. **Padişah çarşıda:** Bir bardakta sıvı olduğunu, içini görmeden ve dokunmadan nasıl anlarsınız? İçine dumanı tüten bir nesne atın; duman tütmeye devam ederse bardak boştur. Aksine duman kesilirse dibindeki sıvı işini görmüş demektir. O halde adamın son isteği ne olabilir? Son bir sigara veya sarılmış tütün içmek istemiş olabilir. Adam önce tütünü yakıyor. Sonra bir nefes çekip yanan tütünü bardaklardan birinin içine atıyor. Tütün ilk kez birinin hayatını kurtardı. Daha doğrusu öldürmedi ama süründürdü diyelim. Canını kurtaran adam sürgüne gitmekten kurtulamadı.

8. **Büyük şamdan:** Sinan Bey, mumların tümünü yakmış olsa bile Duygu'nun 7 mum sayması gerekirdi. Hem Sinan Bey tümünü yakmamış, hem de Duygu 8 mum saymış.

İlginç gerçekten. Bu karışıklığın nasıl bir açıklaması olabilir? Şamdanın arkasında duran büyük ayna dikkatinizi çekti mi? Ayna olduğunu söylemedim tabii ki. Yoksa cevabı hemen bulurdunuz. Yine de cevap çarçabuk aklınıza düştüyse bravo! Sinan Bey 4 mum yaktı, aynadaki yansımasıyla sayı 8'e çıktı.

9. **Banyodaki cinayet:** Adamın banyo aynasını kırdıktan sonra öldüğü anlaşılıyor. Niye adam durup dururken banyonun aynasında böyle bir hasara neden olsun? Ölmeden önce yapılması gerekenler listesinde ayna kırmak mı vardı? Yoksa sesini duyurmak için mi? Olabilir. Başka? Belki de banyo aynasına daha dikkatli bakılmasını istemiştir. O halde aynaya biraz daha eğilelim. Bakalım bir yazı görecek miyiz? İlk bakışta bir yazı görünmüyor. Adam belki katilin ismini yazacaktı. Ama neyle? Belki kanaması olsa kanıyla yazacaktı. Ama kan da yok. Aynaya iz bırakmak için sadece parmağı değdirmek yeterli. Herhangi bir aynaya parmağınızla bir şey yazdığınızda dışarıdan hiçbir şey görünmez. Fakat o kısma hohladığınızda parmağınızın bıraktığı iz ortaya çıkar ve yazı okunur. Dedektif Ziya'nın yaptığı sadece aynaya yaklaşıp hohlamaktı. Böylece katilin ismini gördü.

10. **Gelsin çaylar:** Bu durum fizik kurallarına aykırı görünüyor. Çay içen kişi sayısı aynı, tepsiler aynı. O halde birine sığdırmak varken neden iki tepsiye ihtiyaç olmuştu? Bir dedektif gözüyle bakarsanız bu durumun şöyle bir açıklaması olabilir: İlk serviste çay ve çay tabakları birlikte gelmişti. Çaylar katılımcıların önüne, çay tabağından tutularak bırakıldı. Yarım saat sonra boşlar toplanırken çay tabakları masada bırakıldı ve sadece bardaklar toplandı. İkinci defa servis yapılırken içeriye sadece bardaklar girdi. Bu defa

hepsi tek tepsiye sığabilmişti ve teker teker alınıp masadaki çay tabaklarının içine bırakıldı.

11. **Unutulan kitap:** Gerçekten de Gamze'nin kitabını unutması imkânsız görünüyordu. Ancak bölümün başında da belirttiğim gibi dedektif gibi düşünmek için tüm ihtimalleri dikkate almak gerekiyor. O halde Gamze'nin kitabını unutmasına imkân veren bir ihtimale kapı aralayalım. Gamze'ye bir telefon geldi ve masadan erken kalktı. Dolayısıyla mekânda sohbete devam eden beylerin pardösü ve ceketleri yerli yerinde durdu ve Gamze en üstte duran kitabı unutup gitti.

12. **Rüyalar âlemi:** Hiç rüya içinde rüya gördünüz mü? Hani rüyanızda uyandığınızı sanırsınız da meğer uyanmamışsınızdır. İşte bu arkadaş da böyle bir deneyim yaşıyor. İlk seferinde rüyada olduğunu anlıyor, uyanmak istiyor ve uyanıyor. Bu arada "lucid rüya" adı verilen bir kavramdan kısaca bahsedeyim. Lucid rüya deneyimi, rüyada olduğunun farkında olmak ve rüyayı kontrol etmeye çalışmakmış. Aslında rüyada olduğunu fark etmek pek çoğumuzun başına gelmiştir ama bunu başarabilmek için çeşitli tekniklerin olduğunu ben de yeni öğrendim. Merak edenler internete müracaat edebilir. Bu arada sorunun cevabını zaten verdim galiba; annesi "oğlum uyan" dedi.

13. **Yılbaşından bugüne:** Bu sorunun daha zor versiyonları da rahatlıkla üretilebilir. Ancak cevabı okuyunca bu versiyonun çözümünün göründüğü kadar zor olmadığını anlayacaksınız. Elimizde somut bir veri var: Birbirini takip eden iki ayın ilk günleri aynı güne isabet ediyormuş. O halde Arif'in içinde bulunduğu ay şubat olmalı. Üstelik şubat 28 çekmeli (29 değil). Şubatın ilk günü cumartesiyse

martın ilk günü de cumartesidir. Geriye doğru gelirseniz yılbaşının salı gününe denk geldiği ortaya çıkar.

14. **Göçmen kuşlar:** Hale, göçmen kuşlar gibi uzaklara göçmüş gitmiş; güney yarımkürede bir yerlerde yılbaşını karşılamaya hazırlanıyor. Güney yarımkürede eylül, ekim, kasım ilkbahar; aralık, ocak, şubatsa yaz aylarıdır. Oralarda yaşayanlar da yılbaşına 31 Aralık'ta giriyor ama kışın soğuğunda değil yazın sıcağında.

15. **Doğum günü:** Adile Hanım bardağına su eklendiğini nasıl anlamış olabilir. Kolay bir soru. İlk akla gelen ihtimal suyun sıcaklığındaki değişim olabilir. Eklenen su, bardakta duran sudan daha soğuksa veya daha sıcaksa bu kolayca anlaşılabilir. Başka? Düşündükçe insanın aklına daha zayıf ihtimaller de geliyor. Mesela, Adile Hanım suyuna limon suyu dökmüştü. Genellikle suyu alkali hale getirmek için bu yöntem tercih edilir. Garson yeni su ekledikçe, bardaktaki limonlu su daha seyreltik hale geldi.

16. **Yukarı mahalle:** Bir kişinin arabasına bakarak yukarı mahallede yaşadığını nasıl anlarsınız? Temel sorumuz bu. Araç plakasından anlaşılamayacağına göre başka bir yolu olmalı. Mesela Ankara'da yaşayanlar için kış vakti bunu anlamak zor değil. Bazı günler kar sadece yukarı mahallelere yağar ve oradan gelenlerin arabaları karlı olur. Herhalde sorunun cevabını da böylece vermiş oldum.

17. **Parmak patates:** Çatal bıçağın olmadığı soruda yazıyor. Zeynep patatesi eliyle yiyordu. Ancak elinin kirli olduğunu da biliyordu. Demek ki yediği patates sayısını ele verecek bir iz bırakıyordu geride. Bu ne olabilir. Eliyle ucundan tuttuğu patatesleri ısırıyor; tuttuğu kısımlarıysa küçük par-

çalar halinde tepsiye atıyor olabilir mi? Neden olmasın? Selen sadece bu küçük patates parçalarını saydı o kadar.

18. Yayla evi: Ne Sibel'in söylediği sayıyı biliyoruz ne de eve girip içine baktık. Ancak içerde Sibel'in söylediğinin ne kadar fazlasıyla karşılaşıldığı soruluyor. Biraz ilginç ama kolay bir soru. Küçük çocuğun ayakkabıları nasıl saymış olabileceğini bir düşünelim. Biz olsak içeride kaç kişinin olduğunu hesaplamak için ayakkabıları çifter çifter sayarız. Ama Sibel öyle mi yaptı? Hayır. O sadece ayakkabı sayısını merak etti, kişi sayısını değil. Bu yüzden ayakkabıları teker teker saydı. Hal böyle olunca anne ve babalarına, içerdeki kişi sayısının iki katını söylemiş oldular. Bu bilgiyle içeri giren Bilge ve Selcen'se içerde Sibel'in kendilerine söylediği sayının yarısını buldu.

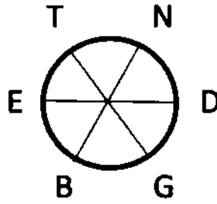
19. Saat kaç?: Haydar'a geçmiş olsun diyerek soruyu cevaplandıralım. Gerçekten hemşirenin kolunda gördüğü akrep ve yelkovan yerleşimi hiç mantıklı görünmüyor. Fakat bu soru kolay. Haydar, hemşirenin kolundaki saate tersten bakarken saat tam 5.30'u gösteriyordu.

STRATEJİK DÜŞÜNCE ALTYAPISI - II
Zihinsel Kalıplara Hapsolmayın

20. Bavul ticareti: Fuat'ın 50, 80 ve 100 litre hacminde üç bavulu var. Sol ve sağ tarafa boşaltılan bavullardaki çorapların eşit çıkması fizik kurallarına aykırı görünüyor. Zihnimiz her bavulun tıka basa çorapla dolu olduğunu düşünmemizi sağlıyor. Ancak zihinsel kalıplara hapsolmayalım ve bavulların iç içe konulduğu ihtimalini dikkate alalım. 100'lük bavulun içinde 80'lik, 80'liğin içinde

de 50'lik bavul var. 50 litrelik bavul ve kalan boşluklar çorapla doldurulmuş.

21. Oturma düzeni: Bu soruda zihinsel kalıp, masanın şekli konusunda karşımıza çıkıyor. Soru ilk okunduğunda genellikle masanın dikdörtgen olduğu düşünülüyor. Bu zihinsel şartlanmayı yaratan da esasen "karşısında" kelimesi... Sürekli birileri birilerinin karşısında oturunca insanın aklına genellikle dikdörtgen bir masa geliyor. Fakat Eliz'in kardeşine sorduğu bilmecenin dikdörtgen bir masada cevabı yok. Yuvarlak bir masadaysa doğru bir cevaba ulaşmak mümkün.



22. Göller Bölgesi: Zihinsel kalıbı yaratan unsur bizzat sorunun kendisi gibi duruyor: "Araçların bu ışıkları Göller Bölgesi'ne doğru yaklaşmakta olan..." Fakat Deniz'in dikkatini çeken, uzakta yavaşça hareket eden beş kırmızı far değil miydi? Kırmızı farlar, yaklaşan değil uzaklaşan araçlara ait olabilir. Çünkü bildiğiniz üzere araçların ön farları sarı, arka farları kırmızıdır. O halde bu sorunun cevabı "sıfır" olmalı.

23. Dolmuşta matematik: Dolmuş sırasıyla 3 ve 4 numaralı duraklarda durup, durak numarasının 2 fazlası kadar kişi almış. Aslında bir açıdan bakınca cevap 13 gibi görünüyor (2+5+6). Fakat zihnimiz şoförü dolmuşun bir parçası gibi

kodlamış olabilir. Son durakta herkes indiğine göre şoförü de indirmemiz gerekir. Cevap 14.

24. Ziyaretçiler: Acaba bu ziyaret 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı'nda gerçekleşmiş olabilir mi? Olabilir çünkü gelenlerin dokuzu çocuktu. Kimlik kartı alınan diğer ikisiyse başlarındaki öğretmenlerdi. Cevabı bilemediyseniz tüm gelenler zihninizde yetişkin olarak canlanmış demektir. Bakanlık deyince insanın aklına koca koca insanlar geliyor.

25. Satranç turnuvası: Ali Tuna değişik bir karaktermiş doğrusu. Adam turnuva başlamadan kafaları karıştırıyor. Ne demişti: "Onlar olmasaydı katılımcı sayımız 19 olacaktı." Bunun olabilmesinin tek bir yolu var. Turnuvaya bir dede, bir baba ve bir oğul katılmış; bir de başka bir baba ve oğul. Dolayısıyla 3 baba ve 3 oğul olarak telaffuz edilse de toplam 5 kişiden bahsediliyor.

26. Cuma akşamı: Tüm sorular arasında soruyla çözüm metinleri aynı olan tek soru bu. Neler olmuştu? Televizyonun karşısına geçti; uykuya dalıverdi. Elindeki kitap koltuktan yere düştü ve birden uyandı. Kitap okurken müzik açmıştı zaten. Televizyonun karşısında uyumuştu; o da kapalıydı. CD'ler de zaten dağınıktı. Uyandığında onları gördü. Bu soru sanki bir olay örgüsü varmış gibi zihnimizi şartlandırıyor. Fakat meseleye basitçe bakıldığında Selim için her şeyin yolunda olduğu anlaşılıyor.

27. Cumartesi sabahı: Aslında kolay bir soru. Koray'ın evden çıkmadan önce yaptıkları teker teker sayılıyor. Yataktan kalkmasıyla dışarı çıkması arasında hiç boş kalmamış gerçekten. Bu işlerin en azından biri veya birkaçı için

elektriğe ihtiyaç yok mu? Zihin sanki varmış gibi şartlıyor ama yok. Sorunun cevabı da böylece ortaya çıkmış oluyor. Evden çıkarken elektrikler kesikti. Elektrikler eve Koray'dan önce geldi.

28. Limonata şişesi: Şişenin ele iyi oturduğundan bahsediliyor. Eğer böyleyse işiniz kolay. Hiç açılmayan bir şişenin kapağını sol elinizle sıkıca tutup, sağ elinizle şişesini çevirmeyi denediniz mi? Alıştığınız yönün tersine çevirmeyi unutmayın. Yoksa bir daha o şişeyi kimse açamaz.

29. Anaokulu: Naz, Ada, Ela, Cem, Ege, Gül, Ali, Nil ve Alparslan. Sizce Eda bu sınıfın en uzun boylusu olarak kimi söylemiş olabilir? İnsanın içinden Alparslan diyesi geliyor. İnsanın aklı ister istemez en uzun boyluyu sınıftaki öğrenciler arasında arıyor. Fakat çocuk zihni zihinsel kalıplardan uzak, geniş düşünebiliyor. Tahmin edeceğiniz üzere sınıfın en uzun boylusu Deniz Öğretmen.

30. Einstein'ın evreni: Soruyu tekrar edeyim; bizden yapacağımız tek bir dokunuşla eşitliğin sol tarafındaki işlemin doğru cevabını vermemiz isteniyor. Eşitliğin sol tarafındaki işlem nedir? 6–3. Peki bunun doğru cevabı nedir? Tabii ki 3. Bizden istenense tek bir dokunuşla doğru cevabı, yani 3'ü bulmak. O zaman eşittir sembolünün üstteki çizgisini alıp eksinin üzerine konduruverelim: 6+3–6. Artı ve eksi 6'lar birbirini götürür. Geriye ne kalır? Elbette 3.

31. Hatalı eşitlik: İkinci sırada yer alan eşittir sembolünün üstteki çizgisini alıp bir bölü işareti haline getirerek doğru bir eşitlik elde edilebilir:

$$10=1101-1$$

32. Kolay mı?: Bu biraz zordu: 4^3–30=34 veya 34-0^3=34

33. Zor mu?: Bu soru ise gayet kolay: 32–6=26

34. İki ekleme: Küçük birer virgül tüm meseleyi hallediyor. 123–32,1=90,9

35. Bakış açısı: Zihinsel kalıbın dışına çıkıp bu denkleme saatler açısından bakalım. Üç adet "saat" kelimesini aralara serpiştirerek doğru bir cümle kurabiliriz; "saat dokuza altı saat eklersek saat üç olur"

36. Birer kez: Zihinsel kalıpların dışına çıkıp sizi farklı ihtimalleri düşünmeye zorlayan bir soru daha. Her rakamı ayrı ayrı düşünürseniz bir sonuca varmak imkânsız. Ancak iki haneli bir rakam olarak ele alıp basit bir bölme işlemiyle sonuca varmak çok kolay: 14/5=2,8 (veya 41/5=8,2).

STRATEJİK DÜŞÜNCE ALTYAPISI - III
Sezgilerinize Güvenin, Düzenleri Keşfedin

37. Kazanç hesabı: Bu soruyu, düzeni keşfedersek sezgilerimizle ve kâğıt kalem kullanmadan çözebiliriz. Zaten ilk iki sıradaki teklif düzene ilişkin bir fikir veriyor. 1 tane alırsak 2. ürün yüzde 10 indirimli; 5 tane alırsak 6. ürün yüzde 50 indirimli; bu silsileyi devam ettirelim: 10 tane alırsak 11. ürün yüzde 100 indirimli olur. Diğer bir ifadeyle 10 tane alırsak 11. ürün bedavaya gelir. 11 al 10 öde mi mantıklıdır yoksa 10 al 9 öde mi? Cevabı kolay; 10 al 9 öde mantıklıdır. Bu teklifler arasında en avantajlısı son sırada yer alan "10 al 9 öde" teklifidir.

38. Sıralı kitaplar: Bu soruyu bir düzen keşfetmeden çözmek kolay değil. Düzeni keşfetmeye çalışalım o zaman. Elinize birkaç adet küçük not kâğıdı alın. İkisinin üzerlerine 1 ve 2 yazın. Bunlar kitaplarınız; soldan sağa 1 ve 2'yi yan yana koyun. Bir adet boş kâğıdı da bunların sağına koyun. Bu da raftaki boşluk oluyor. Kitapların sırasını soldan sağa değiştirmek için kaç hamle gerekti? Toplam 2 hamlede hallettiniz değil mi? Bu işlemi biraz hayal gücüyle akıldan da yapabilirsiniz. Şimdi bir küçük kâğıt daha ekleyerek ansiklopedi sayısını 3'e çıkarın. 3 hamlede işlemi tamamladığınızı göreceksiniz. Sonucu söylemek için bu kadar yeter bile. 10 kitapta ihtiyaç duyacağınız hamle sayısı 10 olarak ortaya çıkmış oluyor.

39. Renkli kartlar: Bu soru göründüğünden daha kolay. Yeter ki sezgilerimizi biraz sorunun içine katalım. Sizce kartları aynı anda çekmekle sırayla çekmek arasında bir fark var mıdır? Hayır yoktur. Siz aynı anda çektiğinizi düşünseniz bile saniyenin belki milyonda biri kadar da olsa bir zaman farkı yaşanmış olabilir. İki kartı aynı anda çektiğinizi ve bunların birini sağ diğerini sol elinize aldığınızı varsayalım. Elinizde tuttuğunuz kartlardan tekinin doğru olma ihtimali yüzde 100'dür. Buradaki mesele diğer elinizde duran kartın da aynı renk olma ihtimalidir. İşte bu ihtimal 19 kart arasında 9'dur. O zaman cevap da 19'da 9'dur. Kartları sırayla çekmiş olsaydınız bu akıl yürütmeyi yapmak daha kolay olacaktı. Örneğin bir kart çektiniz, hatta o karta baktınız diyelim. Rengi mavi olsun. Başka bir mavi daha çekme ihtimaliniz nedir. Kalan 19 kart arasında artık 9 tanesi mavi olduğu için 19'da 9'dur.

40. Cumartesi: Her sesli harfe karşılık gelen bir rakam var. Günlerle rakamlar arasında kurulan bu düzene göre cumartesi 0432.

41. Beş rakam: Kelimelerdeki i ve ö harflerinin noktaları sayılmış. Üçün altında 2 yazdığına göre ç harfinin altındaki çıkıntı bu düzenin dışında tutulmuş. Bu durumda beşin altında 0 olmalı.

42. Birden ona: Bu sorudaki düzeni keşfetmek ve cevabı bulmak kolay iş değil. Dizilimde, rakamları yazıyla yazmış olsaydık ihtiyaç duyacağımız harf sayısı esas alınmış. Sırasıyla iki, üç, dört ve beş harfle yazılan rakamlar kendi içlerinde küçükten büyüğe doğru sıralanmış. O zaman soru işaretinin yerine soldan sağa sırayla 10, 4 ve 8 rakamları yazılmalı.

43. Semboller: Sayı ve semboller içeren bu seride düzeni keşfetmenin anahtarı "artı" sembolünden geçiyor. Seride iki adet artı olduğuna göre bunların üzerinde yer alan iki sayının ortak bir yanı olmalı. Bu ne olabilir? 34 ve 126 sayılarının rakamlarının çarpımı 12'dir. Artı işareti 12 sayısına karşılık gelmektedir. Demek ki sayıyı oluşturan rakamlar birbirleriyle çarpılıyor. O zaman 214 sayısının altındaki soru işareti sembolü 8 sayısına karşılık gelmektedir.

44. Beyaz atlı süvariler: Süvarilerin mesken tuttuğu şehirlerin isimleri Kırala, Batuş, Sinan ve Arzanih. Bu şehirlerin harflerini biraz karıştırırsak aralık, şubat, nisan ve haziran ayları ortaya çıkıyor. Aylar birer atlayarak geçtiğine göre sonraki ağustos olmalı. Bu durumda Korkut Dede'nin yaşadığı şehrin 7 harften oluştuğu sonucuna varabiliriz.

45. Bir tuhaf seri: Serinin ilk elemanı olan 1'i hariç tutarsak diğerleri arasında bir düzen var. Sayıların aralarındaki fark sırasıyla 99, 100 ve 101 olarak gidiyor. Fakat 359 sayısına 102 ekleyip soru işaretinin yerine 461 yazarsak yanlış olur. Çünkü serinin ilk elemanı olan 1 rakamı bu düzene başından

beri dahil olamadı. O halde bakış açımızı değiştirelim. Bu sayılar bir saatin dakikalarını gösteriyor ve serimiz gece yarısını 1 geçe başlıyor. Küçük bir dokunuşa ne dersiniz?

00:01 00:59 01:58 02:58 03:59 ?

Şimdi serinin tüm elemanlarını kapsayan bir düzen ortaya çıktı. Serinin elemanları arasında sırasıyla 58, 59, 60, 61 dakika fark var. Soru işaretinin yerineyse son saatin 62 dakika fazlası gelecek: 05:01. Cevabımızı 501 olarak yazabiliriz.

46. Kenarlardan ortaya: Bu soruyu çözmek için ortaya bir çizgi çekin; üst ve alttaki rakamlar için bölü; sağ ve soldaki rakamlar için eksi işlevi görsün. Sonra bu bölü ve eksi işlemleriyle bulduğunuz sonuçları çarpıp ortaya yazın: Cevap 6/5x2=12/5 olmalı.

12

11 – 9

10

47. Michelin yıldızı: Restoran isimleriyle kuruluş tarihini gösteren sayılar arasında bir ilişki var. Buradaki bağlantı veya düzen nasıl kurulmuş olabilir? Her bir restoran isminde dörder adet sesli harf var ve her bir sesli harf bir rakamla gösterilmiş. Bu harflerden e'nin karşılık geldiği rakamsa 0. Peki, u harfinin karşılık geldiği rakam ne olabilir? 1 olamaz çünkü 1 rakamı a harfine karşılık geliyor. 3 olabilir mi? Hayır çünkü daha 3000 yılı gelmedi. Olsa olsa 2 olur. Soru işaretinin yerinde "2000'den beri" yazmalı.

48. Dört sayılı meyve: Her bir meyveyi oluşturan harfler bir sayıya karşılık geliyor. Harflerin tümü dik, çapraz ve yatay çizgilerden oluşuyor. Örneğin E harfi yazılırken sırasıyla 1 adet dik çizgi, 0 çapraz çizgi ve 3 adet yatay çizgi kullanılmış. E harfini temsil eden sayıysa 103 olarak ortaya çıkmış. Aynı mantıkla ve aynı sırayla Y ve V harflerine karşılık gelen sayılar sırasıyla 120 ve 020 olmalı.

49. Karlı plakalar: Bu defa bağlantı, plakalardaki harflerle rakamlar arasında kurulmuş. Rakamların baş harflerini düşünün. Mesela ilk plakada 4 rakamı D (dört) harfine karşılık gelmiş. Bu durumda Y harfi 7 rakamıyla eşleşmeli. Aynı mantıkla 9 rakamı da yine D (dokuz) harfiyle eşleşmeli. Bu durumda ilk plaka 69 DYD 479. Aynı mantıkla ve aynı sırayla ikinci plaka 76 BDA 196 olmalı.

50. İlkler ve sonlar: Serinin rakamları arasındaki farkları almaya başlayalım: 1,2,4,5,7,11... Gördüğünüz gibi serinin kendisi, eksik rakamlarla birlikte, hemen beliriverdi. Bu seri oluşturulurken sayılar birer atlayarak toplanmış. Örneğin 4+7=11, 5+11=16 yazılarak serinin devamı getirilmiş. Bu mantıkla son iki soru işaretinin yerine 16+34=50 ve 23+50=73 yazılmalı.

51. Üç sayılık seri: Bu seride 73 sayısını oluşturan rakamları ayrı ayrı düşünmek gerekiyor. 7 rakamından başlayarak ve hep 2 düşerek sonraki sayıların ilk rakamlarını oluşturuyoruz. Diğer yandan 3 rakamından başlayarak hep 3 katını aldığımızda da serideki sayıların kalan kısımları ortaya çıkıyor. Bu mantıkla ilk sayı 91, son sayıysa 181 olmalı.

52. Kardeş soru: Bu seride de sayıları oluşturan rakamları ayrı ayrı düşünün. 31 sayısını oluşturan rakamların toplamı

sonraki sayının ilk rakamı, farkıysa ikinci rakamı olmuş. O halde serinin ilk sayısı 21, son sayısıysa 84 olmalı.

53. **İlk bakışta:** Her seride sırayla bir harfin değiştiği gözleniyor. Serinin ilk elemanı olan MEE'nin ortadaki harfi değişip MHE olmuş. Peki, değişirken kaç harf atlamış? Alfabemize göre atlayarak 4. harfte durmuş. Serinin sonraki elemanında bu defa değişim sırası harf öbeğinin birinci sırasındaki harfe gelmiş. Yine 4 harf atlamış ve PHE öbeği ortaya çıkmış. Harfler sırayla ve 4'er atlayarak serinin elemanlarını oluşturmuş. Bu mantıkla baştaki soru işareti yerine MEB, sondaki soru işareti yerine TKH öbeği gelmeli.

54. **Bu nasıl bölme?:** Çözümü bulmak için seride yer alan 64/22=32 sonucunu ele alalım. 64 sayısını oluşturan ilk rakamın, 22 sayısını oluşturan son rakama bölümü (6/2), çıkan sonucun ilk rakamı olmuş. 64 sayısının ikinci rakamının, 22 sayısının ilk rakamına bölümüyse (4/2), sonucun ikinci rakamı olmuş. Aynı mantıkla ilk soru işareti yerine 25, ikinci soru işareti yerine 61 gelmeli.

STRATEJİK DÜŞÜNCE ALTYAPISI - IV
Mantığınızı Yanınızdan Ayırmayın

55. **Keşke:** Demek ki iki gün öncenin dünü perşembe değilmiş. Dolayısıyla iki gün önce cuma değilmiş. İki gün önce cuma değilse bugün pazar olamaz. İki gün sonra da salı olamaz.

56. **Keşif paradoksu:** Aynı kişinin "bu döngü sonsuza kadar devam edecek" sözüyle "şu ana kadar keşfedilmesi gerekenlerin 100'de 1'ini keşfettik" sözü birbiriyle çelişir. Sonsuza kadar giden bir keşif süreci varsa ilk başta "100'de 1'ini

keşfettik" demesi yanlış olur. Herhangi bir sayıyı sonsuza bölerseniz sonuç 0'dır. Bu döngü sonsuza kadar devam edecekse "şu ana kadar hiçbir şey keşfetmedik" demektir.

57. **Bir garip şehir:** Öyle bir şehir hayal edin ki giden gelmiyor, gelen gitmiyor.

58. **Kim haklı?:** Özlem Macit'e ne demiş ola ki bunu duyan Necmi "ikinizden biri kesinlikle haklı" demiş. Özlem "yalancı" demiş olabilir. Çünkü Macit doğrucuysa Özlem yalancı konumuna düşer; yok eğer Macit gerçekten yalancıysa bu sefer doğru söyleyen Özlem olur.

59. **Doğru mu?:** Bu soruda ne çok yalan kelimesi geçiyor. Fakat sonuç olarak Mert yalan söylemiyor.

60. **Yanlış mı?:** Tablonun üst satırında yer alan iki cümle arasında bir uyumsuzluk var. "Sağdaki cümle yanlış" cümlesini doğru kabul etmemiz "soldaki cümle doğru" cümlesini yanlış kabul ettiğimiz anlamına gelir. Bu durumdaysa "soldaki cümle yanlış" ifadesini doğru kabul etmeliyiz. "Soldaki cümle yanlış" ifadesi doğruysa ilk başladığımız cümle yanlış hale geliyor. Sonuç olarak cümlenin doğru olduğu kabulüyle başladık ama vardığımız noktada bu cümlenin yanlış olduğunu gördük. Diğer yandan "sağdaki cümle yanlış" cümlesini yanlış kabul edersek de akıl yürütme sonucunda tam tersi karşımıza çıkıyor. Bu durumda yukarıdaki satırda yer alan cümlelerdeki "yanlış" veya "doğru" kelimelerinden birinin değişmesi gerekiyor. "Sağdaki cümle yanlış" cümlesindeki "yanlış" kelimesini doğru olarak değiştirirsek hiçbir sorun kalmaz. Her cümle birbirini destekler bir hale gelir. Ancak "soldaki cümle doğru" cümlesindeki "doğru" kelimesini yanlış olarak değiştirirsek yine bir kısır döngüye gireriz.

61. İhtimal hesabı: Basit bir matematik hesabıyla sonucu bulabiliriz. Aradığımız sonucu x sembolüyle gösterirsek: (50/100).(x/100)=40/100 eşitliğinin çözümüyle x=80 bulunur. Bu cümlenin doğru olma ihtimali yüzde 80 olursa Ela'nın doğru söyleme ihtimali yüzde 40'a düşer. Diğer yandan Ela'nın doğru söyleme ihtimalini artırmanın bir yolu yoktur. "Ela'nın doğru söyleme ihtimali yüzde 50" cümlesinin doğru olma ihtimali yüzde 100 olsa bile Ela'nın doğru söyleme ihtimali yüzde 50 olur.

62. Sekiz litre: 3, 5 ve 9 litrelik kaplarımız var. Sadece 9 litrelik kabımız ağzına kadar dolu. 8 litre elde edemeyeceğimizi göstermek için cevaptan sonuca gitmek gerekiyor. 8 litrelik suyu hangi boy kapta elde edebiliriz? Tabii ki 9 litrelik kapta. İlk varsayımımıza göre geriye kalan 1 litre su ise 3 veya 5 litrelik kapların birinde duracaktır. İşte sıkıntı tam da burada başlıyor. 1 litrelik suyu bu kapların birinde ayarlayabilmek imkânsız. 1 litrelik su 3 litrelik kabın dibinde zaten ayarlanamaz. Çünkü bu kaptan boşaltacağımız diğer kaplar 3 litrelik kaptan daha büyük. 5 litrelik kapta ayarlanabilir mi? 5 litrelik kabın dibinde su bırakılmaması bir ihtimaldir. Bu kaptan 3 litrelik kaba boşaltma yapılarak 2 litre bırakılması da bir ihtimaldir. Ama 1 litre bırakılması imkânsızdır. İkinci varsayımımızsa 1 litrelik suyun 9 litrelik kabın dibinde bırakılması ve üzerine 7 litre ilave edilmesidir. 7 litre su, 2 ve 5 litrenin veya 3 ve 4 litrenin toplamı olarak 9 litrelik kaba ilave edilebilir. Fakat ne küçük kapta 2 litre ve ne de büyük kapta 4 litre ayarlanabilir.

63. Doğru tercih: Gözünüzün önüne sürekli dallara ayrılan bir karar ağacı gelsin. İlk durumda doğru tercih şansınız 1/2'dir. Ardından ikinci durumla karşılaşırsınız. Sadece bu karar anına bakarsanız şansınız yine 1/2'dir. Fakat baştan bu yana doğruyu tercih etme ihtimaliniz 1/2'de 1/2'dir. Yani 1/4'tür. O zaman doğru cevabı bulmak için 10 tane 2'yi çarpmak ge-

rekir. 10 seçeneğin 10'unda da doğru tercih yapma ihtimali 1/1024'tür. Diğer bir ifadeyle bunu diyen arkadaşınız sonuca bir hayli yaklaşmasına rağmen doğru söylemiyor. Tümünde doğruyu bulma ihtimali 1000'de 1'den bile düşüktür.

STRATEJİK DÜŞÜNCE ALTYAPISI - V
Problemlerle Yüzleşin

64. **Üç fark:** Bu soru kolay görünüyor. Aralarında 3 fark olan iki resim var. Bu farklara isim verelim: a, b ve c. Bir kişi bu farkların ikisini bulduysa bunlar hangi çiftler olabilir: ab, ac, bc. Bu resimlere bakan bir başka kişi de yine bu çiftlerden birini bulmuş olacaktır. Hangi çiftlerin bir araya geleceğine ilişkin olarak 9 farklı alternatif vardır. Farkların aynı denk gelme ihtimaliyse 9'da 3 veya 1/3'tür.

65. **Sabun kalıbı:** Ana metinle son cümlesinin birbirinden kopuk olduğu sorulara bayılıyorum. Sabundan, temizlikten bahsederken birden "yarın işe gidecek mi" diye soruyoruz. Sabunun bitme hızına göre memur olan Veli'nin 18 Mayıs tarihinde olduğunu anlıyoruz. Bir sonraki gün 19 Mayıs Atatürk'ü Anma, Gençlik ve Spor Bayramı'na isabet edeceği için adamımız işe gitmeyecek.

66. **Yanlış hesap:** Adnan'ın doğru yazdığı rakamların adedine a, yanlış yazdığı rakamların adedineyse b diyelim. Bu durumda a+b=12 olmalı. Ayrıca 4a+5b=54 çıkmış. Bu iki denklemin birlikte çözümü sonucunda Adnan'ın toplam 6 adet 4 yazdığını, 6 adet de 4'ten farklı rakam yazdığını buluyoruz.

67. **Geleceğe yolculuk:** Yolculuğun ilk 60 dakikasında arabanın ortalama hızı saatte 30 km olacaktır. Çünkü araba

doğrusal olarak ivmeleniyor. Bildiğiniz gibi saatte 30 km süratle giden bir araba 1 saatte 30 km uzağa gider. Yolculuğun kalanında araba saatte 60 km sabit hızla gitmeye devam ediyor. 30 km daha gitmesi 30 dakika sürer. Bu durumda arabanın 60 km uzağa gitmesi için toplam 1 saate ihtiyaç vardır.

68. **Kamyon arkası:** Bu kolay bir soru. Arabanın kamyonu tam olarak geçmesi için tam 50 metre yol katetmesi gerekiyor (35+11+4). Saatte 1 km daha hızlı giderek bu mesafeyi ne kadar sürede alır? Araba 1000 metre (1 km) yolu 3600 saniyede (60 dakika) alıyorsa, 50 metre yolu kaç saniyede alır? 180 saniye... O zaman hızını artırmasından itibaren 180. saniyenin bitmesiyle birlikte araba kamyonu tam olarak geçer.

69. **Çalar saat:** Bu da çok kolay bir soru. Adam sabaha karşı 3.30 ve 4 arasında bir saatte uyumuş. En az kaç saat uyuyabileceği sorulduğuna göre saat 4'e saniyeler kala uyuduğunu varsaymalıyız. Çünkü saat 4'teki gongları duymamış. Saat 10'da ilk gong sesiyle uyandığına göre 6 saatten (360 dakika) fazla fakat 361 dakikadan az uyumuştur.

70. **Şifre:** Kasanın şifresi 6283. Düğme çevrilmeden önce ibre 8 rakamını gösteriyordu.

71. **İki arkadaş:** 18 saniye sonra arkadaşlardan biri 24, diğeri 36 adım atmış olur ve aralarında 12 adımlık mesafe kalır. Dolayısıyla yürüme parkuru 36 adımlık bir mesafeye denk geliyordu.

72. **Kaç kişi bindi?:** Asansöre toplam 3 farklı kişinin bindiği söylenmiş. Demek ki cevap 1, 2 veya 3 olacak. Asansör boş çıkarken 3. katta durdu; 2 kişi bindi. 7. katta durdu; 1

kişi bindi. 8. katta durdu; 2 kişi indi. Zemine tekrar indiğinde içinde 1 kişi vardı, o da indi. 7. katta boşuna durmadığına göre 3. katta 3 kişi binerse hesap tutmaz.

73. Konuşma süresi: Tahsin'in telefonu şarjdayken 6 dakikada yüzde 10 doluyor. Eğer şarjda konuşursa 6 dakikada yüzde 5 doluyor. Saat tam 11.18'de şarjın tamamen dolması gerekirdi. Ancak telefon saat 11.30'da doldu. Şarj süresi 12 dakika aşılarak toplam 72 dakika sürdü. Telefon görüşmesi toplam 24 dakika sürmüş olmalı. Çünkü 24 dakikada şarj yüzde 20 dolar. Kalan yüzde 80'se 48 dakikada dolar. 24 ve 48 dakikaların toplamı tam 72 dakika eder.

74. Karıncalar: Bu soru akıldan yapılabilecek kadar kolay. Kendi ağırlığının 40 katını taşıyabilen Roy, Rei'den toplam 4 kat ağır. Bu durumda 160 adet Rei karıncasını sırtına alabilir.

75. Meyveli terazi: Denklemlerin çözümü sonucunda 3 portakal kolayca bulunuyor.

76. XYZ: Deneye deneye bulacağız. Fakat sonuca hemen ulaşmak mümkün: X=1, Y=3, Z=2

77. Öyle bir sayı: [(5x+4x)/3x]-2x=x işleminin sonucunda x=1 bulunur. Zaten geriye doğru sayıyorduk ve tam da sıra 1'e gelmişti.

78. Sıfırda dokuza: Bu sorunun iki çözümü var:
3412+5678=9090

1234+7856=9090

Bu sorunun başka bir versiyonu daha olabilir. Şimdi eşitliğin son tarafında bulunması gereken sayının 9999 olduğunu varsayalım. Sorunun bu halinde cevaplar aşağıdaki gibi olacaktır:

4378+5621=9999
7843+2156=9999

Gördüğünüz gibi eşitliğin sol tarafında birden sekize kadar olan rakamlara yine birer kez yer verdik.

79. Tersine çevir: Bu sorunun çözümünde düzenleri keşfetmekle ilgili bölümümüzden biraz destek alalım. Çünkü sezgilerim bu soruda bir düzenin olabileceğini söylüyor. Neden 4 rakamlı sayılarla uğraşalım ki? Önce kolaydan başlayalım. Mesela 2 rakamlı herhangi bir sayının tersini veren bir sayıyı bularak akıl yürütelim. Diğer bir ifadeyle sorumuzun minyatürüyle bir düzen keşfedelim ve böylece cevabı tahmin edelim.

Örneğin 16 sayısını ele alalım. 16 sayısına hangi sayıyı eklersek 61 sayısını elde ederiz: 45. Gördüğünüz gibi 45 de 9'un katı. Peki, 45 sayısının eklenmesiyle tersi alınabilecek başka sayılar var mıdır? İşte sorumuzun küçük bir kopyası... Evet vardır; mesela 27, 38, 49. Bu sayılar arasındaki bağlantıyı gördünüz mü? Aralarındaki fark hep 11. Hatta 16'dan 11 çıkarırsak 5 de bu kurala uyar. Tümünü aşağıya yazalım ve topluca görelim:
05+45=50
16+45=61
27+45=72
38+45=83
49+45=94

Şimdi sorumuza geri dönelim. 3906 sayısının eklenmesiyle tersi alınabilecek diğer sayıları nasıl bulabiliriz? Yukarıdaki sorunun verdiği fikirden hareket edelim: 2436 sayısına 1111 eklemeye veya bu sayıdan 1111 çıkarmaya ne dersiniz? Görelim:

0214+3906=4120
1325+3906=5231
2436+3906=6342
3547+3906=7453
4658+3906=8564
5769+3906=9675

Biraz üzerinde düşününce bunun öngörülebilir olduğu anlaşılıyor. Burada elbette bir düzen var. Bu ters dizilimi ortaya çıkaran sayılar 9'un katı olduğuna göre bu düzenin altında 9 rakamının parmağı olduğu belli.

80. Sıfırlar ve birler: Doğru cevabın en az bir adet olduğunu düşünürsek bu sorunun iki doğru cevabı olurdu. Çünkü dizilim 1 ve 0'lardan kurulu olduğu için sayının tersi de doğru olurdu. Gerçekten de böyle bir sayı var: 1001101010. Bu sayının tersi de elbette doğru 0101011001.

81. Sihirli sayı: Sadece sihirli sayıyı değil herhangi bir sayıyı önce 5'e, sonra 2'ye, sonra tekrar 5'e, sonra tekrar 2'ye akıldan bölmek çok kolay. Çünkü herhangi bir sayıyı bu rakamlara sırasıyla bölerek bulacağınız nihai sonuç, sayıyı doğrudan 100'e bölerek bulacağınız sonuca eşit. Bu bölme işlemi akıldan yapılabilir ve sonuç 1428,57 çıkar.

82. Kök asallar: Kök asallar 7, 11, 13, 17, 19, 23, 29 ve 31'dir. Bu asal sayılara sürekli 30 ekleyip satırları doldurursak asal sayıların tablo içerisinde yer aldığını göreceğiz. Tabloda

kök asalların yanı sıra griyle işaretlenen sayılar da asaldır. Tablo aşağıya doğru uzadıkça asal sayıları gösteren gri kutucukların yoğunluğu azalıyor.

Elbette bu tablonun sonsuza kadar yolu var. Tablo aşağıya doğru uzadıkça tüm asal sayılar, kök asalların altındaki sütunlarda yerlerini alıyor. Elbette bunlar arasına asal olmayan sayılar da karışıyor. Buna şaşırmadım. Eğer karışmamış olsalardı binlerce yıldır cevabı aranan "asal sayıları veren formül nedir" sorusunun cevabını basitçe bulmuş olurduk.

	7	11	13	17	19	23	29	31
+30	37	41	43	47	49	53	59	61
+30	67	71	73	77	79	83	89	91
+30	97	101	103	107	109	113	119	121
+30	127	131	133	137	139	143	149	151
+30	157	161	163	167	169	173	179	181
+30	187	191	193	197	199	203	209	211
+30	217	221	223	227	229	233	239	241
+30	247	251	253	257	259	263	269	271
+30	277	281	283	287	289	293	299	301
+30	307	311	313	317	319	323	329	331
+30	367	371	373	377	379	383	389	391

Bu soruya ilgi duyanlara ilginç gelebileceğini düşündüğüm bir noktayı daha paylaşmak istiyorum. Tablomuz kök asallar olarak belirttiğim 8 adet asal sayıyla başlıyor. Tablo uzadıkça tüm asal sayılar da bu tablo içerisinde yer alıyor. Fakat 8 adet kök asaldan önce gelen üç adet asal sayımız daha var: 2, 3 ve 5. Bunların tabloda doğrudan yer almadığı görülüyor. Fakat aslında dolaylı olarak yer alıyorlar. Bu 3 adet asal sayının çarpımı 30 ediyor ve 30 sayısı sayesinde bu tablo oluşuyor.

83. Sonsuza kadar: İlk 100 sayı içinde bu kritere uyan iki sayı var. İlki 95. Asal çarpanları 5 ve 19. Asal çarpanlar arasındaki fark 19-5=14. Sayımızın rakamları toplamı 9+5=14. Diğer sayıysa şaşırtıcı ama 14. İki asal çarpanı var: 2 ve 7. Asal çarpanları arasındaki fark 7-2=5. Sayımızın rakamları toplamı 1+4=5.

84. İkiz asallar: Buradaki akıl yürütme şu şekilde: İlk 9 rakam içindeki asal sayılar 2, 3, 5 ve 7'dir. Bulacağımız sayı bunlar dışında bir rakam içeremez. İki rakamlı sayının içinde 2 ve 5 olmamalı. Çünkü sonu 2 ve 5'le biten hiçbir iki rakamlı sayı asal değildir. O halde geriye 3 ve 7 kalıyor ve sorunun cevabı kendiliğinden ortaya çıkıyor; 37 Çünkü 3, 7, 37 ve 73 asaldır.

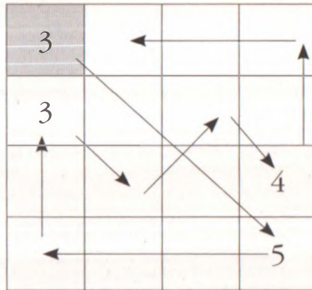
85. Asallardan üçgen: Bir akıl yürütmeye ihtiyacımız var. Bu sayı kesinlikle 2, 4, 6, 8 ve 9 rakamlarını içeremez. Çünkü bu rakamlarla biten bir sayı asal olamaz. Bu sayının içerisinde 3 veya 7 rakamları olabilir. Ayrıca bu sayı bir veya iki adet 1 rakamı içerebilir. O halde ihtimalleri deneyelim: Bir adet 1 içerirse iki adet 3 veya 7 içeremez. Çünkü 33 veya 77 asal değildir. Soruda sayıyı oluşturan rakamların tüm kombinasyonlarında asal sayı olması şartı arandığı için bu seçeneği eliyoruz. Bir adet 1 rakamı içerirse diğer rakamların biri 3, diğeri 7 olabilir. O halde ilk olarak 731 sayısını ele alalım: 371=7x53 olduğuna göre asal değildir. Diğer kombinasyonlara bakmaya gerek yok. Sayımız iki adet 1 içerebilir. Burada da iki ihtimal var: İlki iki adet 1 ve bir adet 7 rakamı içeren 3 haneli sayılar. 117 sayısını ele alalım: 117=9x13 olduğuna göre asal değil. Diğer kombinasyonlara bakmaya gerek yok. İki adet 1 ve bir adet 3 rakamı içeren 3 haneli sayıları ele alalım: 113, 131, 311. Bunların tümü ve ikili rakam kombinasyonları asaldır. En büyüğü sorulduğuna göre cevabımız 311 olmalı.

86. Çift sayılar: Bu sayı 47'dir. 7+4=11 asaldır. 7–4=3 asaldır. 113 ve 311 asaldır.

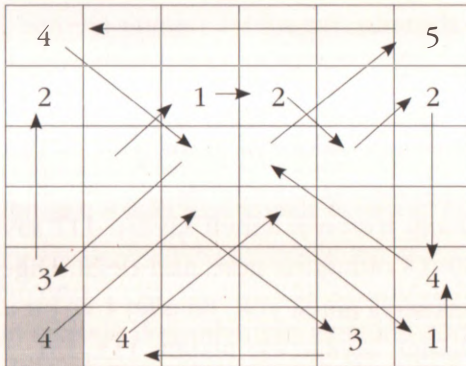
87. En büyük asal: İlk 10.000 asal sayı arasında bu kriterlere uyan tek bir asal sayı var: 6469.

STRATEJİK DÜŞÜNCE ALTYAPISI - VI
Bulmaca Çözün

88. Seyahat planı (1):



89. Seyahat planı (2):



90. Meyve kasası (1):

EA		E		A		
E			E			
AAEE	A	A		E	E	
EA	E				A	
AE		A		E		
	A E	E A A	E	A E E	E A	

91. Meyve kasası (2):

EEAE	E		E		A	E	
AEA		A		E		A	
AAE	A				A		E
EAEA	E		A		E	A	
AE		A		E			
EAA	E		A				A
EEE		E			E	E	
	E A E E	A A E	E A A	E E	A A E E	E A A E	E A

92. Gözlem kulesi (1)

x		3		
	x	3		
3	4	5	2	3
	x	4	x	
		3		x

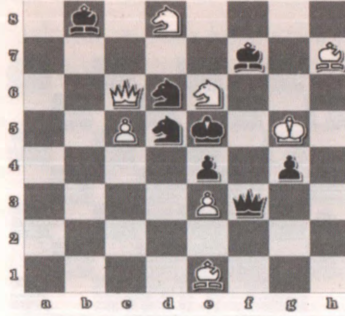
Örneğin tablonun ortasındaki 5 rakamını ele alalım. Buradaki gözcünün görebildiği toplam beş adet kutucuk bulunuyor. Görünen bu kutucukların içine (x) işareti koydum. Bazı kutucuklar elbette birden fazla gözcünün görüş alanı içerisinde yer almaktadır.

93. Gözlem kulesi (2)

2						2
	5				5	
		6		5		
			5			
		3		3		
	4				5	
7						9

STRATEJİK DÜŞÜNCE ALTYAPISI - VII
Satranç Oynayın

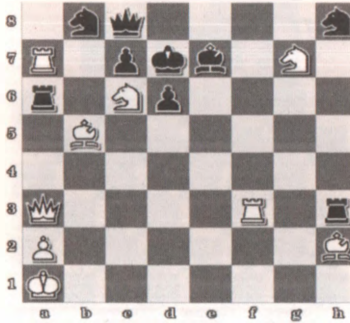
94. Çaturanga: Bu kısımda çözümleri verirken 7. bölümde bahsettiğim satranç notasyonunu kullanacağım. Ayrıca çözümlerin izlenmesini kolaylaştırmak için diyagramları buraya da taşıdım.



1. Fg3 (amaç siyah veziri f hattında uzak tutmak), Vxg3
2. Vxd6+Fxd6
3. Ac6+Şxe6
4. Ff5#

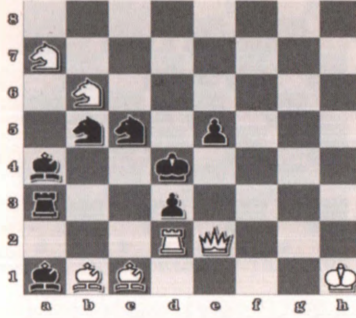
Beyazlar, sırasıyla fil, vezir ve atını feda ederek mat etti.

95. Türk:



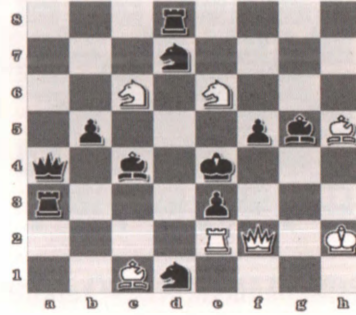
1. Kf7 (bir sonraki hamlede Kxe7# tehdidi) Kxc6
[Axf7 (veya Ag6, Vf8) 2. Vxh3#]
[K(a6)xa3 (veya K(h3)xa3) 2. Kxe7#]
[Axc6 2. Vxd6#]
2. Vxd6#

96. Simultane ve körleme:



1. Kc2 (bir sonraki hamlede Kc4# tehdidi) e4
[dxc2 2. Vc4#]
[Fxc2 2. Axb5#]
[Kc3 (veya Ad6) 2. Ve3#]
2. Ac6#

97. Polgár kardeşler:



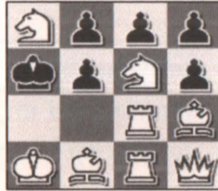
1. Kd2 (bir sonraki hamlede Kd4# tehdidi) exd2
[Fd3 (veya Kd3, Fxe6) 2. Vf3#]
[Fe2 2. Axg5#]
[f4 2. Fg6#]
[Ae5 2. Ac5# veya 2.Axg5#]
2. Vd4#

98. İlk şampiyon: Tüm taşlar at olduğundan notasyonda sadece atların başlama ve bitiş karelerini gösterdim. En az 10 hamleye ihtiyaç var.



1. b2c4 (b2'deki at c4'e); 2. c3a4; 3. a4b2; 4. c2a1; 5. a3c2; 6. a2c3; 7. b3c1; 8. c1a2; 9. a1b3; 10. c4a3.

99. Son şampiyon:



KAPANIŞ TÖRENİ

Peyami Safa bir sohbetinde, "Kişinin isteği karakterini ortaya koyar" dedikten sonra devam etmiş:

"Ne istediğinizi söyleyin ben ne olduğunuzu haber vereyim: Bir darı tanesi mi istiyorsunuz? Siz bir serçesiniz. Bir kuzu mu istiyorsunuz? Siz bir kurtsunuz. Bir zafer mi istiyorsunuz? Siz bir kahramansınız."

Peyami Safa'nın sözüne bir cümle ekleyeyim: Stratejik düşünceye sahip olmak mı istiyorsunuz? Siz bir stratejistsiniz.

Bir stratejistin okuması gerektiğini düşündüğüm için bu kitabı yazdım. Beni ben yapan her ne ise bu kitabı yazmamı gerekli kıldı. Kapanış törenine kadar kaldığınız için teşekkür ederim. Uzun bir törene gerek yok. Zaten stratejik düşünce altyapısının unsurlarına ilişkin metinleri okuyup ardından gelen oyunları takip ettiyseniz amacıma ulaştım demektir.

Fakat kitabın sonuna gelmenin, kitabı bitirmekle aynı anlama gelmesi şart değil. Steve Jobs, "İleri bakarak noktaları birleştiremezsiniz, onları birleştirmenin tek yolu geriye bakmaktır" der. Kitapların sonuç kısımları da geriye bakmanın tam yeridir. Buradan resmi bir bütün olarak görebilirsiniz.

Son bir nokta: Hazırladığım soruların çözümlerine bu kitapta yer verdim. Soruların farklı çözümleri veya görüşleriniz için benimle temasa geçebilirsiniz: hkarabacak@gmail.com.

KAYNAKÇA

Addington J. E. (1996). %100 Düşünce Gücü, (Çev: Semra Ayanbaşı), Akaşa Yayınları

Brown D. (2017). Başlangıç, (Çev: Petek Demir İncek), Altın Kitaplar

Collis D. J. (2011). Stratejik Düşünmek, Harvard Business School Press, (Çev: Melis İnan), Optimist Yayınları

Esaslar - Harvard Business Review'dan En Kalıcı Yönetim Fikirleri. (2012). Optimist Yayınları

Gigerenzer G. (2009). Sezgilerin Gücü – Bilinçdışının Zekası, Optimist Yayınları

Hill N. (2007). Düşün ve Zengin Ol, (Çev: Zeliha İyidoğan Babayiğit), Altın Kitaplar

Karabacak H. (2017). Strateji Oyunları – Oyun Teorisi Stratejik Kararlar Almanızda Nasıl Yardımcı Olur?, Optimist Yayınları

Kasparov G. (2007). Zirveye Çıkan Yol – Doğru Hamleleri Yapabilmek, (Çev: Selim Yeniçeri), Koridor Yayıncılık

Keough D.R. (2010). İş Yaşamında Başarısızlık İçin On Emir, (Çev: Fatih Kıyman), Martı Yayınları

Kozlu C. (2009). Liderin Takım Çantası – Araçlar ve Yaklaşımlar, Remzi Yayınevi

Kozlu C. (2017). Liderin Kitaplığı – Yönetmeyi Öğrenmenin Temel Taşları, Remzi Yayınevi

Mitchinson J. ve Lloyd J. (2010). Afili Lügat – Hayli İlginç bir Aforizma Kitabı, Domingo Yayınevi

Musashi M. (1999). Beş Çember Kitabı – Klasik Strateji Rehberi, (Çev: Sibel Özbudun). Anahtar Kitaplar

Polya G. (1997). Nasıl Çözmeli?, Sistem Yayınları

Segall K. (2017). O Kâdar Basit ki – Apple'ın Başarısının Ardındaki Tutku. (Çev: Mirel Benveniste), Mediacat Yayıncılık

Strateji – Harvard Business Review'dan En Etkili Yönetim Fikirleri. (2013). (Çev: Melis İnan), Optimist Yayınları

Tolstoy L. N. (2015). Anna Karenina, (Çev: Ergin Altay), İletişim Yayıncılık

Trott D. (2017). Bir + Bir = Üç – Yaratıcılığı Kışkırtan Hikayeler, Mediacat Yayıncılık

Tzu S. (2014). Savaş Sanatı, (Çev: Pulat Otkan, Giray Fidan), İş Bankası Kültür Yayınları

Yoffie D.B. ve Cusumano M.A. (2016). Strateji Yasaları – Bill Gates, Andy Grove ve Steve Jobs'tan Beş Kalıcı Ders, Mediacat Yayıncılık



Dr. Hakan Karabacak,
Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun oldu. Doktorasını Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümünde tamamladı. İş hayatına Akdeniz Üniversitesinde Araştırma Görevlisi olarak başladı. TOBB altında Türkiye Sektör Meclislerinin kurucu müdürü olarak görev aldı. Halen Maliye Bakanlığında yönetici olarak görev yapıyor. Finans, ekonomi ve vergi alanında ulusal ve uluslararası dergilerde yayınlanmış çok sayıda makalesi, proje yönetimi, oyun teorisi, strateji ve müzakere konularında kitapları bulunmaktadır.

Stratejik düşünceye her alanda ihtiyaç var. Neredeyse her önemli kararımızın altında onun imzası bulunuyor. Hedefler koyabilmemizi ve bunları gerçekleştirebilmemizi sağlayan onun ta kendisi.

Bu kitap stratejik düşüncenin zihinsel altyapısına, temeline iniyor. Cevabını aradığı sorular şunlar:

Sağlam bir stratejik düşünce, nasıl bir zihinsel altyapı veya temel üzerine inşa edilmeli?

Bu zihinsel altyapı nasıl güçlendirilebilir?

Oyunlar Başlasın, sağlam bir stratejik düşünce altyapısı için dedektif gibi düşünün; zihinsel kalıplara hapsolmayın; sezgilerinize güvenin, düzenleri keşfedin; mantığınızı yanınızdan ayırmayın; problemlerle yüzleşin; bulmaca çözün ve satranç oynayın diyor.

Zihinsel altyapının unsurlarına daha yakından bakmak ve bu temeli sağlamlaştırmak için akıl oyunlarına yer veriyor. Siz soruları çözdükçe stratejik düşüncenin temelini keşfedecek ve sağlamlaştıracaksınız. Akıl oyunlarıyla güçlendirdiğiniz zihinsel altyapının üzerine istediğiniz yükseklikte bir stratejik düşünce inşa edebilirsiniz.






ISBN 978-605-2202-21-0
9 786052 202210
www.optimistkitap.com